



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
Núcleo de Pós-Graduação em Administração – NPGA
Mestrado Profissional em Administração



MARIRUTH DE MELLO PERSSON

**CULTURA PETROBRAS: A PERCEPÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO DA
ÁREA DE COMUNICAÇÃO DA UNIDADE DE NEGÓCIOS DA ARGENTINA**

SALVADOR
2007

MARIRUTH DE MELLO PERSSON

CULTURA PETROBRAS : A PERCEPÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO DA
ÁREA DE COMUNICAÇÃO DA UNIDADE DE NEGÓCIOS DA ARGENTINA

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, para obtenção do título de Mestre Profissional em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Mônica de Aguiar Mac-Allister da Silva

SALVADOR

2007

Escola de Administração - UFBA

P466 Persson, Mariruth de Mello

Cultura PETROBRAS: a percepção da força de trabalho da área de comunicação da unidade de negócios da Argentina / Mariruth de Mello Persson . – 2007.
87 f.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Mônica de Aguiar Mac- Allister da Silva
Dissertação (mestrado profissional) – Universidade Federal da Bahia.
Escola de Administração, 2007.

1. Cultura organizacional. 2. Comportamento organizacional. 3. Comunicação nas organizações. 4. Aprendizagem organizacional. 5. PETROBRAS. I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Silva, Mônica de Aguiar Mac-Allister da. III. Título.

658.4
CDD 20. ed.

TERMO DE APROVAÇÃO

MARIRUTH DE MELLO PERSSON

CULTURA PETROBRAS: A PERCEPÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO DA
ÁREA DE COMUNICAÇÃO DA UNIDADE DE NEGÓCIOS DA ARGENTINA

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre Profissional em Administração, Universidade Federal da Bahia, pela seguinte banca examinadora:

Jair Nascimento Santos

Doutor em Administração

Universidade Salvador - UNIFACS

José Marcelo Dantas dos Reis

Doutor em Sociologia

Universidade Federal da Bahia - UFBA

Mônica de Aguiar Mac-Allister da Silva (orientadora)

Doutora em Administração

Universidade Federal da Bahia - UFBA

Salvador, 28 de setembro de 2007

Ao meu pai e à minha amiga
Almerinda

AGRADECIMENTOS

Os agradecimentos são muitos, todos especiais, todos importantes:

A Deus que é o meu caminho. Meu protetor.

A meu pai e minha mãe, pelo amor e suporte que sempre me deram. Exemplos na minha vida.

A meus filhos, Arthur e Juliana, pelo amor incondicional e compreensão das minhas faltas. Anjos que Deus me deu.

A meu companheiro Mario pelo incentivo e carinho fundamentais na minha vida. Fonte de amor e inspiração.

A minha preciosa amiga Almerinda, sem a qual nada disto seria possível. Uma irmã do coração.

A minha orientadora Mônica que sempre acreditou em mim e me guiou com muita compreensão, carinho e sabedoria.

A minha família por torcer pelo meu sucesso em todos os momentos que me são caros. Este é um deles.

Ao meu gerente Rosemberg por garantir o apoio financeiro essencial e pelo suporte nesta caminhada.

Ao meus amigos Valter Cruz, Noelma, Welita, Adriana, Mylene, Eraldo, Lázaro, Ana Cláudia e em especial Jerônimo, que além do apoio e incentivo, deram a sua contribuição pessoal.

Aos colegas da Unidade de Negócios da Argentina que participaram da pesquisa e principalmente a colega Verônica, pela presteza, generosidade e sobretudo pela confiança.

Ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia (NPGA) pelo apoio e pela atenção demonstrada por todos os professores e funcionários.

A todo o pessoal da Biblioteca Petrobras pelo seu profissionalismo e carinho.

Meus sinceros agradecimentos aos que citei nominalmente e aos que injustamente omiti. Sem vocês minha jornada não teria sido possível. Obrigada por contribuírem para a realização deste grande sonho.

RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo estudar a cultura Petrobras através dos elementos valores e comportamentos que orientam a sua força de trabalho. É analisada a percepção que a força de trabalho da área de Comunicação da Unidade de Negócios da Argentina tem dos valores e comportamentos declarados pela Companhia em seu Plano Estratégico e o seu grau de alinhamento com os mesmos, através da metodologia de mapas cognitivos. A escolha da área de Comunicação para a realização da pesquisa, deve-se a sua atual importância estratégica na disseminação dos objetivos empresariais. Os resultados obtidos são analisados sob a luz dos conceitos de cultura organizacional, valores organizacionais e sua importância dentro das organizações, indicando se o propósito da Petrobras na formação de uma cultura única é alcançado.

Palavras-chave: Cultura organizacional; Valores organizacionais; Comunicação

ABSTRACT

The objective of this work is to study Petrobras Culture through the values and behaviors that lead its work force. The Communication Personnel of the Business Unity in Argentina was analyzed in its perception of the values and behaviors declared by the Company in its Strategic Plan and how they are aligned with this Plan. The Cognitive Maps Methodology was applied in this study. The Communication Area was chosen due to its strategic rule in the Company Objectives dissemination. The results were analyzed under the concepts of organizational culture and values and its importance inside the organizational environment. The results may indicate if Petrobras has acquired its goal of forming a prevalent culture in all of its units.

Keywords: Organizational Culture, Organizational values ; Communication

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Organograma da Petrobras	12
Figura 2	Níveis da Cultura	26
Figura 3	Organograma da Área de Negócios Internacional	51
Figura 4	Investimentos no exterior	52
Figura 5	Valores	61
Figura 6	Mapa Cognitivo Q1 – Valores da Petrobras segundo a força de trabalho da área de comunicação da UN da Argentina	62
Figura 7	Mapa Cognitivo C1 – Conjunto de idéias evocadas pela força de trabalho da área de comunicação da UN da Argentina sobre os valores da Petrobras	64
Figura 8	Mapa Cognitivo Q2 – Características importantes que definem a postura profissional dos empregados da Petrobras segundo a força de trabalho da área de comunicação da UN da Argentina	66
Figura 9	Mapa Cognitivo C2 – Conjunto de idéias evocadas pela força de trabalho da área de comunicação da UN da Argentina sobre a postura profissional dos empregados da Petrobras	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Petrobras em números	13
Quadro 2	Conceitos de Cultura e Análise Organizacional	20
Quadro 3	Características gerais dos diferentes tipos de mapas cognitivos nos estudos organizacionais	39
Quadro 4	Evolução da atuação da Petrobras no exterior	46
Quadro 5	Países que a Petrobras atua	50
Quadro 6	Missão e Visão da Petrobras	53
Quadro 7	Radiografia do Negócio	56
Quadro 8	Participação no Mercado	57
Quadro 9	Valores e Comportamentos que orientam a postura profissional da força de trabalho da Companhia	59

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Resumo do resultado do núcleo vital para a questão 1	70
Tabela 2	Resumo do resultado do núcleo relevante para a questão 1	70
Tabela 3	Resumo do resultado do núcleo vital para a questão 2	71
Tabela 4	Resumo do resultado do núcleo relevante para a questão 2	71

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	CULTURA ORGANIZACIONAL	17
2.1	CONCEITOS	18
2.2	VALORES ORGANIZACIONAIS	27
2.3	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	29
2.4	COGNIÇÃO	33
2.5	METODOLOGIAS DE ESTUDO DA CULTURA ORGANIZACIONAL	35
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	42
4	ESTUDO DE CASO	45
4.1	A INTERNACIONALIZAÇÃO DA PETROBRAS	45
4.2	A ATUAÇÃO DA COMUNICAÇÃO	53
4.3	A ATUAÇÃO NA ARGENTINA	55
4.4	VALORES E POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DA PETROBRAS	58
4.5	ANÁLISE DOS DADOS	61
4.5.1	Análise da Questão 1	62
4.5.2	Análise da Questão 2	66
4.6	SÍNTESE DA ANÁLISE	68
5	CONCLUSÃO	72
	REFERÊNCIAS	74
	APÊNDICES	
	APÊNDICE A – Questionário em português	84
	APÊNDICE B – Questionário em espanhol	86

1. INTRODUÇÃO

A Petróleo Brasileiro S/A, que usa a sigla Petrobras, é uma sociedade de economia mista que foi criada no dia 3 de outubro de 1953, através da lei nº 2004. Atualmente é considerada

a maior empresa brasileira de acordo com os parâmetros usados pelas publicações econômico-financeiras, como a Conjuntura Econômica, da FGV, e outras, para classificar as empresas pela sua magnitude: patrimônio líquido, ativo fixo operacional, faturamento, lucro líquido, número de empregados etc (ABREU, 2001, p.4597).

E, pelos dados publicados no seu Balanço Social, é também líder no segmento de petróleo e gás no Brasil, ocupa lugar de destaque na América Latina e é hoje a 14ª maior empresa de petróleo do mundo, no *ranking* da *Petroleum Intelligence Weekly* (PIW) que é uma das publicações mais respeitadas no setor de energia e que divulga anualmente o *ranking* das 50 maiores e mais importantes empresas de petróleo. (PETROBRAS, 2005a).

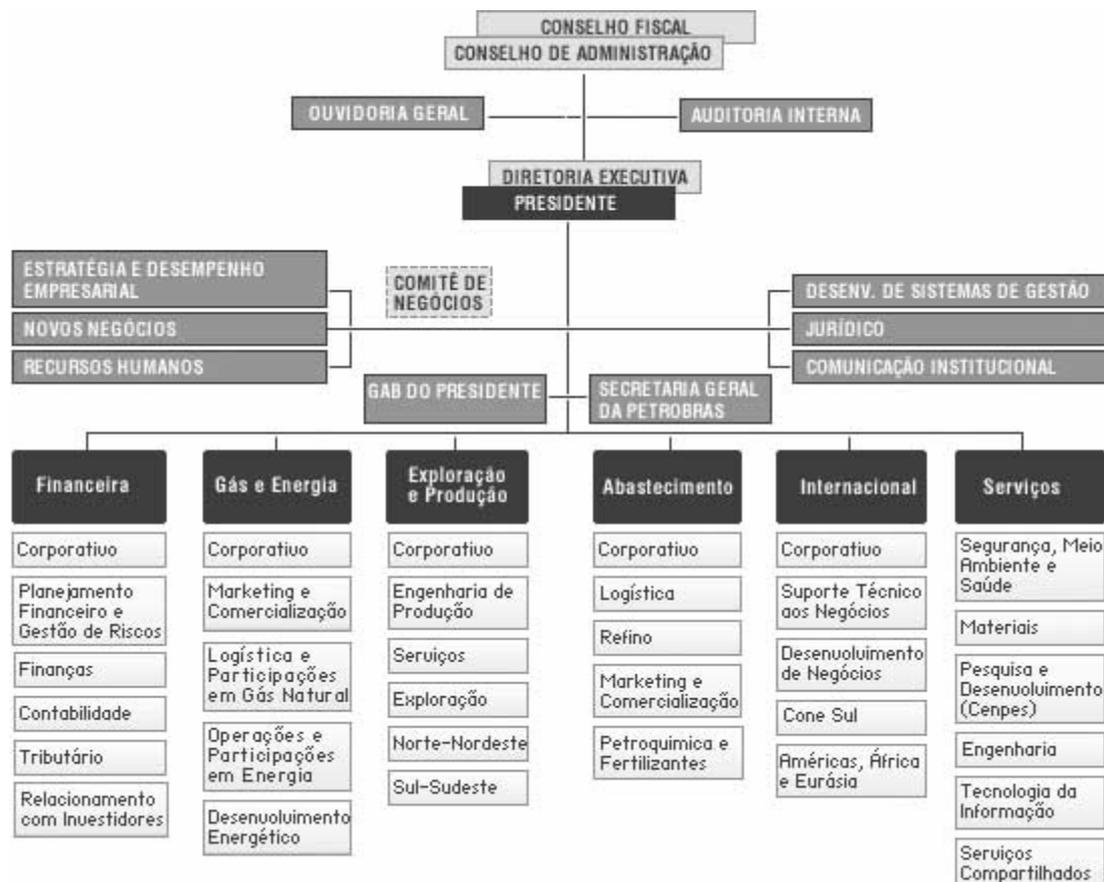
A expansão da Companhia, e a crescente necessidade de descentralização, flexibilidade, diversificação e de aquisição de *know-how* externo, foram alguns dos motivos para a criação das subsidiárias que deram origem ao Sistema Petrobras, segundo o informe ‘O Petróleo e a Petrobras’ (PETROBRAS, [1984]).

As subsidiárias apareceram a partir dos anos 70 e com seu crescimento fizeram que a Petrobras se tornasse uma empresa-mater ou dita *holding* de um grande número de empresas. Ou seja, segundo linguagem econômica, *holding* é uma empresa que tem participação suficiente em uma ou mais empresas que lhe assegura o controle de outras empresas do grupo [tradução própria] (COBUILD, 2004, p.20). É uma forma de administração bastante usual nas grandes corporações.

Além das atividades da *holding*, o Sistema Petrobras inclui as subsidiárias, que são empresas independentes com diretorias próprias interligadas à Sede. A Petróleo Gás S.A. (Gaspetro), a Petrobras Distribuidora S.A (BR), a Petrobras Transporte S.A (Transpetro) são exemplos de algumas delas. Inclui também as empresas controladas, que no conceito do artigo 243, parágrafos primeiro e segundo da Lei das Sociedades Anônimas (BRASIL, 1976), são sociedades nas quais a controladora, diretamente ou através de outras controladas, é titular de direito de sócio que lhe assegure, de modo permanente, preponderância nas deliberações sociais e o poder de eleger a maioria dos administradores. E as coligadas, que são as empresas nas quais a participação de uma no capital da outra é de 10% ou maior, desde que não atinja o controle (51%).

A Petrobras atua de forma integrada nas atividades de exploração, produção, refino, comercialização e transporte de petróleo, gás natural e derivados no Brasil e no exterior. Para tal possui quatro áreas de negócio – Exploração e Produção (E&P), Abastecimento, Gás & Energia e Internacional, e duas de apoio – Financeira e Serviços e as Unidades Corporativas diretamente ligadas ao presidente. O organograma da Companhia está demonstrado na figura 1.

Fig. 1 – Organograma da Petrobras



Fonte: PETROBRAS, 2005a, p.111

Ao longo destes cinquenta e poucos anos, a Petrobras tem tido um crescimento extraordinário: desde a produção de 100 mil barris diários de petróleo em 1962 (COM A ENERGIA..., 2003) seguindo com a “produção média de 1 milhão 704 mil barris de petróleo por dia (bpd) em abril” de 2004 (PRODUÇÃO..., 2005, p.7) até conquistar a auto-suficiência em 21 de abril de 2006 com a entrada em operação da *Floating Production Storage Offloading* (FPSO), a plataforma marítma P-50, no Campo de Albacora Leste, na Bacia de Campos -RJ.

A Petrobras ainda planeja uma série de investimentos “até 2010, quando deverá chegar à marca de 2,3 milhões de barris por dia” (ELA FAZ..., 2006, p.14) garantindo a sustentabilidade da auto-suficiência.

Este crescimento deve-se também a uma estrutura grande e complexa, conforme demonstram os dados do quadro 1.

Quadro 1 – Petrobras em números

Acionistas	170 mil
Exploração	64 sondas de perfuração (42 marítimas)
Reservas (critério SPE) (1) (2)	14,9 bilhões de barris de óleo equivalente (boe)
Poços produtores (1)	14.061 (1.258 marítimos)
Plataformas de produção	97 (73 fixas, 24 flutuantes)
Produção diária (1)	1.847mil barris por dia (bpd) de óleo e LGN 370 mil barris de óleo equivalente por dia (boed) – gás natural
Refinarias	16
Rendimento das refinarias	1.839 mil barris por dia (bpd)
Dutos (1)	30.343 Km
Frota de navios	125 (50 de propriedade da Petrobras)
Postos (3)	6.933 ativos (763 próprios)
Fertilizantes (1)	3 fábricas: 803.520 toneladas métricas de amônia e 882.949 toneladas métricas de uréia

Fonte: PETROBRAS, 2005a, p.11

- (1) Inclui informações do exterior, correspondentes à parcela da Petrobras nas associações
- (2) Reservas provadas medidas de acordo com o critério SPE (*Society of Petroleum Engineers*)
- (3) A Petrobras incorporou 1.055 postos ativos após a aquisição do Grupo Agip/Liquigás

A pesquisa e o desenvolvimento tecnológico são fundamentais para a indústria de petróleo. Em 1962, a Empresa cria o seu Centro de Pesquisa, que desde 1975 chama-se Centro de Pesquisa Leopoldo Miguez de Mello – CENPES, o maior da América Latina (O DESAFIO..., 2003) e vem investindo na pesquisa e na especialização de seus empregados, desenvolvendo tecnologias próprias que vem aplicando em suas atividades.

Além de ser reconhecida como empresa líder no desenvolvimento de tecnologia para exploração e produção em águas profundas através do recebimento do prêmio da conceituada *Offshore Technology Conference* (OTC), o mais importante evento do setor

petrolífero em todo o mundo, pela primeira vez em 1992 e pela segunda em 2001. (O DESAFIO..., 2003). Também desenvolve tecnologia de ponta para a produção de gasolinas de alto desempenho. A qualidade da gasolina produzida pela Petrobras foi testada e reconhecida através do fornecimento para a equipe de Fórmula 1 BMW William em 1998 (COM A ENERGIA ..., 2003).

Também na área de responsabilidade social e ambiental a empresa tem se destacado. Em outubro de 2003 ao decidir incorporar a seus negócios os dez princípios do Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU) sobre direitos humanos, relações de trabalho e meio ambiente, transparência e combate a corrupção, a Empresa juntou-se “às práticas de gestão de mais de 3 mil empresas de todo o mundo – 151 só no Brasil.” (PETROBRAS, 2005, p. 18) que formam uma comunidade “determinada a promover uma economia sustentável e inclusiva, baseada na ética e na valorização da vida.” (PETROBRAS, 2003a, p.1). Um exemplo deste alinhamento foi o lançamento do Diesel S500, que abastece grande parte da frota nacional de ônibus e caminhões, e que com 75% de redução do teor de enxofre em sua composição contribui para a melhoria da qualidade do ar. (PETROBRAS, 2005). Os prêmios recebidos na área de responsabilidade social são outra demonstração do compromisso da Companhia com os princípios do Pacto: *Clear Air Celebration*, em 2003; Prêmio Balanço Social, categoria destaque em 2003; Prêmio Destaque em Meio Ambiente 2004, Troféu *E-Learning* Brasil 2004, IV *Marketing Best* de Responsabilidade Social em 2005, *Ampro Globes Awards* 2005 entre outros segundo seu Balanço Social. (PETROBRAS, 2003a, p. 64 e PETROBRAS, 2005, p.126-127).

E ainda faz parte do seleto grupo de empresas (no setor petrolífero apenas dez empresas fazem parte) que compõem o Índice *Dow Jones* de Sustentabilidade (DJSI em inglês), o mais importante do setor no mundo. Esta conquista se traduz numa vantagem competitiva, além de uma abertura de mercado potencial de investidores em empresas social e ambientalmente responsáveis. “As empresas que compõem o DJSI, criado em 1999, são reconhecidas como capazes de criar valor para acionistas no longo prazo por conseguirem aproveitar oportunidades e gerenciar os riscos associados a fatores econômicos, ambientais e sociais” afirma Rita Fagundes Coordenadora de Responsabilidade Social da Área Internacional (ENTRE..., 2006).

Estruturada em Unidades de Negócios (UN), a Petrobras define seus valores e comportamentos (elementos da sua cultura) bem como sua política de comunicação em seu Plano Estratégico e consta como compromisso para com as partes interessadas, aí incluídos, os empregados, **“promover uma cultura empresarial única...”** [grifo próprio]

(PETROBRAS, 2003a, p.18).

Em adição a estrutura formatada em Unidades de Negócios, a Companhia expandiu sua atuação para além das fronteiras nacionais em um processo de internacionalização. Esta combinação de Unidades de Negócios e Internacionalização tende a dificultar o alcance de uma cultura única, tanto pela independência como pela distância entre as áreas.

Nesse contexto, o que se questiona é: **Qual a possibilidade da cultura Petrobras, divulgada pela Companhia, ser apreendida pela força de trabalho, isto é, dos valores e comportamentos difundidos pela Empresa serem de fato compartilhados por seus trabalhadores?**

O objetivo geral do trabalho é analisar a possibilidade de uma cultura empresarial única na Petrobras, o que se desdobra nos seguintes objetivos específicos:

- 1) estudar cultura organizacional;
- 2) caracterizar a Petrobras;
- 3) analisar a cultura organizacional da Petrobras.

Não se parte de nenhuma hipótese prévia, porém, será adotada a seguinte premissa: “os valores da Petrobras orientam a postura profissional de seus colaboradores e ressaltam o compromisso com as partes interessadas, entre as quais se destacam acionistas, clientes, **empregados** [grifo próprio], sociedade, governo, parceiros, fornecedores e comunidades direta ou indiretamente ligadas à atuação da empresa” (PETROBRAS, 2003a, p.9).

A premissa considerada suporta o seguinte pressuposto: existe congruência entre os valores e comportamentos percebidos pela força de trabalho da Unidade de Negócios da Argentina e os valores e comportamentos definidos no Planejamento Estratégico da Petrobras no Brasil.

Para o cumprimento dos objetivos, adota-se uma estratégia metodológica estruturada em duas etapas: abordagem teórica e estudo empírico.

Na primeira etapa, constrói-se um referencial teórico no qual se desenvolve fundamentalmente o conceito de cultura, e, associados a esse conceito, os conceitos de valor e comunicação. Esse referencial teórico é construído com base em uma pesquisa bibliográfica.

Na segunda etapa, que complementa a primeira e se fundamenta no referencial teórico, realiza-se em estudo empírico, no qual se analisa o alinhamento entre a proposta de cultura única da Petrobras e a cultura da área de Comunicação da Unidade de Negócios da Argentina. Trata-se de um estudo de caso, devidamente contextualizado com a caracterização da internacionalização da Petrobras e da Unidade de Negócios da Argentina, e sustentado por mapas cognitivos, utilizados como técnica de levantamento e processamento de informações.

Vale ressaltar que, embora o referencial teórico compreenda diversos conceitos e enfoques sobre cultura organizacional, no estudo de caso segue-se a linha de pensamento da corrente funcionalista, que concebe cultura como algo que a organização tem e procura entendê-la para modificá-la, argumento este fundamentado no capítulo 2. Ainda dentro desta corrente, segue-se a classificação dos níveis da cultura proposta por Schein (1992). E amparando-se ainda nos estudos de Martin e Frost (2001), segue-se a linha de integração que pressupõe que a existência de uma cultura forte traria uma vantagem competitiva para a Companhia na disputa de mercado. Cabe salientar que nesse trabalho não são abordadas as diversidades culturais entre o grupo objeto da pesquisa, nem entre os países envolvidos, entendendo-se que este seria tema para outro estudo.

Essa dissertação encontra-se dividida em 5 capítulos. O primeiro capítulo consiste nessa Introdução. O segundo aborda Cultura Organizacional, Valores Organizacionais, Comunicação, Cognição e Metodologias de estudo da Cultura Organizacional. O terceiro retrata os Procedimentos Metodológicos utilizados nesse estudo. O quarto trata do Estudo de Caso e o quinto é a conclusão.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL

O assunto cultura em suas diversas concepções, começando pela produção de alimentos até a compreensão das diferenças comportamentais entre grupos e países, vem desde a antiguidade chegando aos tempos atuais, despertando o interesse de diversos estudiosos, mas segundo afirmam Silva e Zanelli (2004, p.407) “foi no final do século XVIII e no início do século XIX que o estudo da cultura como campo de conhecimento científico começou a se firmar.”

Hoje continua como um dos temas mais relevantes para os estudos organizacionais. “Os aspectos culturais são hoje vistos como imprescindíveis em qualquer tipo de análise e prática organizacional” (FREITAS, 1997, p. 294). Apesar disto, não existe, entre os estudiosos, um consenso sobre a maneira pela qual a cultura organizacional é formada. Somente teorias que explicam o fenômeno, mas nem sempre de forma completamente elucidativa, conforme preconiza Santos Filho (2002). “O corpo teórico de cultura organizacional permanece fragmentado, difícil de ser apreendido integral e consensualmente, seja por teóricos ou práticos da área” (FREITAS, 1997, p.294). O que se sabe é que a cultura organizacional é singular, ou seja, cada organização possui a sua e que está presente em todas as companhias.

Santos Filho (2002, p.48) teoriza ainda que são “os pressupostos internalizados no inconsciente organizacional que predis põem os empregados a postura e ações específicas dentro do ambiente de trabalho”. Ainda seguindo esta linha de pensamento, a criação de “um padrão cultural uniforme dentro de uma instituição, muitas vezes referido como ‘cultura forte’, é considerada uma vantagem competitiva quase que unanimemente por uma corrente de autores” (PEREIRA ; PERSSON, 2005, p. 302).

Segundo Beyer e Trice (apud FLEURY, 1996, p.19), o conceito de cultura organizacional seria o de “rede de concepções, normas e valores, que são tão tomadas por certas que permanecem submersas à vida organizacional” e que seriam comunicados aos membros da organização de uma forma tangível. Estas formas tangíveis seriam constituídas dos ritos, rituais, mitos, estórias, gestos e artefatos. Outras formas seriam através do ambiente construído da organização, a maneira como as pessoas se vestem, os padrões de comportamento, etc, depreendendo-se então, que a cultura de uma organização é mais facilmente repassada aos seus membros através do convívio diário no mesmo ambiente.

Ora, as empresas contemporâneas com estrutura baseada em módulos ou unidades de negócio promovem autonomia e diversidade, tornando redobrado o desafio de difundir a sua cultura entre os seus membros. Mas, não é impossível a difusão dessa cultura, visto que “a cultura organizacional amplia a idéia de território, vinculando-o não à unidade na qual o sujeito trabalha, mas à empresa total, potente e onipresente, espalhada pelos quatro cantos da Terra” (FREITAS, 1999, p.99). E ainda nas palavras de Motta (1998, p.109), “a cultura pode oferecer um sentido de coerência para direcionar o comportamento coletivo.”

2.1 CONCEITOS

No campo organizacional, a discussão sobre o tema cultura também não é nova, e segundo argumentam vários estudiosos, a exemplo de Fleury, Bertero, Pépin, Tavares, Freitas e Silva e Zanelli (1987; 1996; 1998; 1991; 1991; 2004) dentre outros, se intensificou a partir dos anos 80 do século XX, em razão de fatos tais como a súbita ascensão dos produtos japoneses e declínio dos produtos americanos no mercado, além da crescente internacionalização das organizações, que alteraram o cenário mundial. Hoje, decorridos vários anos, “o assunto é objeto cada vez mais freqüente de pesquisas acadêmicas, de matérias na imprensa e de preocupações de executivos” (MASCARENHAS, 2002, p.89). Este fenômeno se deve ao fato de que a cultura é importante. “A cultura importa porque é um poderoso e muitas vezes ignorado conjunto de forças latentes que determinam o comportamento, a maneira como se percebem as coisas, o modo de pensar e os valores tanto individuais como coletivos” (SCHEIN, 2001, p. 29). Ou ainda nas palavras de Freitas (1999, p.97), “através da cultura organizacional se define e transmite [...] qual a maneira apropriada de pensar e agir em relação aos ambientes interno e externo, o que são condutas e comportamentos aceitáveis.”

Vários são os modos de compreensão do conceito cultura, que algumas vezes tem sido confundido com outros conceitos, tais como clima organizacional, filosofia, estilo gerencial, ideologia. Na maioria das vezes, entretanto, no entender de Fischer e Mac-Allister (2001, p.254) caracteriza-se por “uma multiplicidade de definições expressas pelas mais diferentes palavras ainda que similares em seus significados.” Para Hofstede (apud GUNARATHNA e RAMEEZDEEN, 2003, p.1), cultura organizacional seria uma “programação mental coletiva que distinguiria os membros de uma organização de uma outra” [tradução própria]. Jaime Junior (2002, p.78) explica cultura como “uma inextricável

teia de significados que os homens tecem em suas interações cotidianas e que funciona como um mapa para a ação social.” No dizer de Motta (2001, p.40), a cultura “representa valores, ritos, mitos e modelos de comportamento que visam a orientação e o controle dos comportamentos individuais das pessoas, fornecendo um sentido comum voltado para a convergência de objetivos na organização.” Outra forma de compreensão de cultura organizacional seria como “o substrato de crenças e valores que fundamenta as práticas formais e informais que constituem a dinâmica de cada organização” (FLEURY, 1996, p. 9). Pépin (1998, p.269) citando Elliot Jaques, que segundo ele foi o pioneiro na utilização do termo cultura para descrever a organização, aborda o conceito como:

a cultura da empresa é seu modo de pensar e de agir habitual e tradicional, mais ou menos compartilhado por todos os seus membros; que deve ser aprendido e aceito, ao menos em parte, pelos novos membros para que sejam aceitos na empresa [...]. Entre aqueles que fazem parte da empresa, depois de um certo tempo, a cultura constitui uma parte de sua segunda natureza. Os novos são reconhecidos por ignorarem a cultura da empresa; os desadaptados, pelo fato de que são incapazes de utilizá-la.

Freitas (1999, p.97) entende cultura,

primeiro como instrumento de poder; segundo como conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros.

Só em 1952 foram identificadas quase trezentas definições de cultura segundo Bresler (1993). No entender de Motta (In: FREITAS, 1991, p. XIII) “o conceito de cultura está muito longe de ser inequívoco e universal.” Freitas (1991, p.10) em um estudo sobre a questão conceitual levantou mais de dez conceitos sobre o assunto. Atualmente devem existir incontáveis definições sobre o tema. Mas segundo advoga Bresler (1993), elas possuem pontos em comum.

um conjunto de valores compartilhados, uma mitologia que indica que as ‘verdades’ de um grupo e tudo que não é questionado pelos membros deste. Se refere também a hábitos comuns, que dizem respeito à interpretação de experiências, significados, **forma de comunicação (oral, escrita e corporal)**, imaginário social compartilhado. Artefatos específicos, não só quanto ao uso, mas ao significado destes e também técnicas e tecnologia utilizada. A cultura de um grupo social, em última instância o que diferencia os grupos, é socialmente construída e influi também nos aspectos cognitivos dos indivíduos, uma vez que **a construção de valores é determinada culturalmente** [grifos próprios] (BRESLER, 1993, p. 45).

A antropologia muito tem contribuído para os estudos organizacionais “ao possibilitar a compreensão mais aprofundada da condição humana nas organizações, o conhecimento antropológico permite a formação de um quadro mais realista dos desafios

diários da administração” (MASCARENHAS, 2002, p.93). Neste sentido, tomando como base, no presente trabalho, os conceitos fornecidos pela antropologia, verifica-se que alguns autores entendem a cultura como uma variável da organização, algo que a organização têm, “como um sistema de idéias onde os campos social e cultural são distintos mas inter-relacionados” (CURVELLO, 1993, p. 7) outros a concebem como uma metáfora, algo que a organização é, “componente de um sistema social, manifestada em comportamentos e produtos de comportamentos” (CURVELLO, 1993, p.7). Esta classificação, que foi bem equacionada por Linda Smircich (Fleury, 1987; Freitas, 1991; Pépin, 1998; Jaime Junior, 2002; Silva e Zanelli, 2004), permitiu a identificação de cinco áreas básicas de pesquisa cultural, a saber:

- a) administração comparativa;
- b) cultura corporativa;
- c) cognição organizacional;
- d) simbolismo organizacional;
- e) processos inconscientes e organização.

O quadro 2, a seguir, resume como estas áreas se relacionam com as correntes antropológicas e os conceitos de “organização” na Teoria Organizacional correspondente.

Quadro 2: Conceitos de Cultura e Análise Organizacional

Conceitos de Cultura na Antropologia	Tópicos na Pesquisa Organizacional e Administrativa	Conceitos de Organização na Teoria das Organizações
Cultura é um instrumento a serviço das necessidades biológicas e psicológicas do homem. Ex: Funcionalismo-Malinowski	<i>Cross-culture</i> ou Administração Comparativa	Organizações são instrumentos sociais para a realização de tarefas. Ex: Teoria Clássica da Administração.
Cultura funciona como um mecanismo adaptativo-regulador. Ela unifica o indivíduo nas estruturas sociais. Ex: Funcionalismo-Estrutural Radcliffe-Brown	Cultura Corporativa	Organizações são organismos adaptativos existentes nos processos de troca com o ambiente. Ex: Teoria Contingencial
Cultura é um sistema de cognições compartilhadas. A mente humana gera cultura pelo	Cognição Organizacional	Organizações são um sistema de conhecimentos. A organização repousa na rede de significados

significado de um número finito de regras. Ex: Etnociência-Goodenough		subjetivos que os membros organizacionais compartilham. Ex: Teoria da Cognição Organizacional.
Cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados. A ação simbólica necessita ser interpretada, lida e decifrada para ser entendida. Ex: Antropologia Simbólica-Geertz	Simbolismo Organizacional	Organizações são modelos de discurso simbólico. A organização é mantida através de formas simbólicas, tais como a linguagem que facilita compartilhar os significados e as realidades. Ex: Teoria do Simbolismo Organizacional
Cultura é uma projeção da infra-estrutura universal da mente. Ex: Estruturalismo- Levi-Strauss	Processos Inconscientes e Organização	Formas e práticas organizacionais são manifestações de processos inconscientes. Ex: Teoria da Transformação Organizacional

Fonte: FREITAS, 1991, p. 3

As diversas correntes da cultura organizacional podem ser recortadas de várias maneiras, entretanto, Pépin (1998) sugere a separação em duas grandes correntes, nas palavras dele,

essa separação simples tem a vantagem de delimitar bem as duas maiores correntes da cultura organizacional: de um lado, a corrente de inspiração funcionalista (a empresa “tem” uma cultura) e, de outro, a abordagem interpretativa (*interpretative approach*) para a qual a empresa “é” uma cultura (PÉPIN, 1998, p. 280).

Levando em conta esta afirmativa e com base no quadro 2 pode-se dizer que as pesquisas na área da Administração Comparativa (ou *Cross-Culture*) e na área de Cultura Corporativa, fazem parte de uma corrente que é chamada de funcionalista.

A Administração Comparativa tem como principal objetivo “conhecer a cultura do ambiente social na qual a organização se insere e como os seus pressupostos se transpõem para o ambiente interno da organização por meio dos seus participantes” (SILVA e ZANELLI, 2004, p. 412), ou seja, seu “foco está no contexto cultural mais amplo e sua influência sobre os membros da organização” (FREITAS, 1991, p.5), já na Cultura Corporativa, as “organizações são concebidas como produtoras de artefatos ou elementos culturais como rituais, lendas e cerimônias, além dos seus bens e serviços característicos” (SILVA e ZANELLI, 2004, p.413).

A chamada corrente funcionalista reúne pesquisadores que concebem a cultura como

algo que a organização tem e procuram entendê-la para manipulá-la. “O estatuto de variável dependente interna atribuído à cultura sugere, ou melhor implica, que podemos manipulá-la, mudá-la totalmente se for necessário” (PÉPIN, 1998, p.280). Em resumo, nas palavras de Parker (2000, p. 61) “pesquisadores dentro do paradigma funcionalista procuram descobrir dados sobre a organização a fim de que a elite, usualmente os gerentes, possam exercer melhor controle” [tradução própria]. Para estes, a existência e o reconhecimento de cultura organizacional se constitui em “um instrumento a ser melhor aproveitado na condução dos negócios” (FREITAS, 1991a, p. 79). Retomando o quadro 2, verifica-se que o conceito antropológico de Malinowski foi o primeiro a influenciar a teoria organizacional nesta corrente que enxerga cultura como uma variável independente, que é a base dos estudos da área da Administração Comparativa, enquanto que a Cultura Corporativa foi inspirada no funcionalismo-estrutural de Radcliffe-Brown, “que faz da cultura uma produção da organização” (PÉPIN, 1998, p.281).

Os estudos em Administração Comparativa e a Cultura Corporativa, que são abordagens baseadas no paradigma funcionalista, possuem como pontos em comum:

- a) a vida social é expressa em relacionamentos gerais e contingências;
- b) ambas as abordagens vêem a organização como organismo. Sendo que na Administração Comparativa a cultura deriva do ambiente externo, e na Cultura Corporativa ela é resultante da interpretação e compartilhamento dos membros da organização;
- c) a cultura é abordada mediante estudos de padrões de relacionamento dentro e fora das fronteiras organizacionais;
- d) nas duas teorias, o objeto de interesse é a busca de previsibilidade e controle da organização.

A outra corrente, de abordagem interpretativa, que é chamada neste trabalho de não funcionalista, é formada pelas pesquisas nas áreas de Cognição Institucional, Simbolismo Organizacional e Processos Inconscientes e Organização e se referem aos pesquisadores que entendem a cultura como algo que a organização é e se dispõem a estudá-la apenas para compreendê-la, sem realizar intervenções. A abordagem nesta corrente é muito diferente da anterior, como sintetiza Pépin (1998, p. 281): “trata-se mais de compreender do que de agir.”

Na área da Cognição Institucional, a pesquisa é motivada “pelo desejo de entender o significado em uma situação específica quando uma decisão deve ser tomada e uma ação realizada. Uma decisão específica, não uma regra generalizável, é o objetivo da busca do conhecimento” (PÉPIN, 1998, p. 286). Em outras palavras, os pesquisadores “buscam

determinar quais são as regras e descobrir como os membros de uma determinada cultura vêem e descrevem seu mundo” (FREITAS, 1991, p. 6). Esta área, vide quadro 2, tem como referência os estudos realizados por Goodenough e nela a “cultura é definida como um sistema de conhecimentos e crenças compartilhados” (FLEURY, 1987, p. 10).

A área de Simbolismo Organizacional está ancorada nos estudos de Geertz, que utiliza a metáfora do texto para que se interprete a realidade social, nas palavras de Jaime Junior (2002, p. 78) “Geertz enxerga a cultura como um texto, ou um conjunto de textos, que os atores sociais lêem para interpretar o curso dos acontecimentos.[...] Ele interpreta o fluxo do discurso social: falas, silêncios, gestos, ações.” Ainda com base nos pensamentos de Geertz (JAIME JUNIOR, 2002), a boa interpretação é uma descrição bastante detalhada de um evento específico que no entanto traduz as grandes questões da organização como um todo. No entendimento de Fleury (1987, p. 10), “a cultura é concebida como um padrão de discursos simbólicos que necessita ser decifrado e interpretado.”

Os Processos Inconscientes e Organização são sustentados no estruturalismo de Levi-Strauss. “Nesta concepção, a cultura é conceituada como uma projeção ou expressão da infra-estrutura universal e inconsciente da mente humana” (SILVA ; ZANELLI, 2004, p.414).

Além das abordagens apontadas por Smircich (FREITAS, 1991), existem outras que não constam no quadro 2, mas se encontram identificadas na seqüência. Estudos relativos ao interesse de aumentar a autonomia e responsabilidade do homem no mundo e na organização, foram categorizados como Paradigma Crítico. Esta abordagem permite “conceber que a ‘cultura [possa] ser uma cultura de oposições ou de clivagens no seio de uma mesma comunidade’, pois ‘cultura não significa forçosamente unidade, homogeneidade ou monolitismo’” (AKTOUF apud PÉPIN, 1998, p. 283). Nela, não há a visão homogeneizada da cultura, a disputa pelo poder entre padrões e empregados, ou diferentes categorias dentro da organização apesar de aparentemente conflituosos, fazem parte da cultura organizacional.

Outra abordagem em voga é a Pós-Moderna. Nela o homem não é visto “como centro do mundo e sua razão como absoluta.[...] Em contrapartida, a diversidade, a ambigüidade e as pluralidades são tratadas como elementos fundamentais do mundo social” (ALCADIPANI ; CRUBELLATE, 2003, p.66). Nela, a cultura não é estática e vai depender do contexto do momento. O indivíduo vai sendo construído e reconstruído dentro do seu universo social. “Assim, a realidade cultural é formada por complexidade, multiplicidade e fluxos contínuos e mutáveis, não sendo definida claramente a priori” (MARTIN, 1992; ALVESSON, 1995; HATCH, 1997 apud ALCADIPANI e CRUBELLATE, 2003, p.67).

Martin e Frost (2001), usando a metáfora do jogo do Rei da Montanha, uma

brincadeira de criança realizada na areia da praia que consiste na disputa por montes de areia, fizeram uma análise dos diversos estudos no campo da cultura organizacional e classificaram os trabalhos na linha da integração, da diversificação e fragmentação. Na integração, os diversos elementos da cultura são compartilhados por todos os membros da organização de forma homogênea. Dentro deste paradigma, a unificação da cultura pode ser alcançada e se constitui num diferencial para um melhor desempenho financeiro. Na linha da diferenciação, os elementos são compartilhados por determinados grupos na organização, formando as chamadas subculturas organizacionais. Dentro desta concepção, as diferentes percepções são associadas a posições, tarefas, cargos, idade, sexo, ocupação, etnia, raça, etc. e o consenso ocorreria dentro das fronteiras destes grupos e “podem refletir (e ser parcialmente determinadas) os agrupamentos culturais de uma sociedade maior” (MARTIN ; FROST, 2001, p.226). E na linha da fragmentação, que é aquela na qual os elementos seriam compartilhados por determinados indivíduos em determinados momentos, se desfazendo em seguida. Além destas, os autores indicam a linha de pensamento dos pós-modernos na qual a realidade é vista como uma série de ilusões e ficções, influenciada pela visão subjetiva do autor, dos estudiosos citados, suprimidos, etc. Esta visão foi ratificada por Fisher e Mac-Allister (2001) em artigo que versa sobre o assunto cultura organizacional.

Ainda segundo o raciocínio de Martin e Frost (2001, p.242), “nenhuma teoria ou conjunto de teorias sobre cultura pode, verdadeiramente considerar-se superior aos demais.” Logo, não existe consenso sobre a abordagem correta quando se trata de estudo sobre cultura organizacional, cada uma possui especificidades que melhor atendem aos pesquisadores dependendo dos pressupostos que cada um adota.

Alinhado com o pensamento da corrente funcionalista (linha de integração), encontra-se Schein (1992), um dos autores mais citados quando o assunto é cultura organizacional (FREITAS, 1991; FLEURY, 1996; FISCHER, 1996; PÉPIN, 1998; PARKER, 2000 MARTIN e FROST, 2001; SILVA E ZANELLI, 2004). Afirma Bertero (1996, p. 37) que é de Edgard Schein “o trabalho mais amplo e ambicioso sobre análise cultural de organizações.” Também no livro ‘Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos’, resultado de sua pesquisa acerca do material sobre Cultura Organizacional publicado nos Estados Unidos e Europa, Freitas (1991, p.7) faz a seguinte declaração: “é dele um dos conceitos mais ricos na literatura pesquisada.”

Schein (1992) conceitua cultura nos seguintes termos:

conjunto de pressupostos básicos assimilados pelo grupo a partir da resolução de seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e serem ensinados aos novos membros

como a forma correta de percepção, pensamento e sentimento em relação a estes problemas” (SCHEIN, 1992, p. 12) [tradução própria].

Da leitura de Schein (1992) infere-se que este conjunto de pressupostos é formado pelos elementos da cultura organizacional. São estes elementos que fornecem uma interpretação para os membros da organização.

Na sua concepção estes elementos foram classificados com relação à visibilidade do fenômeno cultural para o observador em três níveis.

O nível 1 compreende os artefatos e criações, que são estruturas organizacionais e processos visíveis. Ex: arquitetura, linguagem, lista publicada de valores, tecnologia e produtos, tipos de vestuário, documentos públicos, criações artísticas, mitos e histórias contadas sobre a organização, rituais e cerimônias. Ainda que este nível seja o de mais fácil visibilidade, é muito difícil de decifrar.

No nível 2 encontram-se os valores, normas e regras de comportamento que os membros do grupo usam para descrever a cultura para eles próprios e outros. Ex: estratégias, objetivos, filosofias. Segundo Schein (1992) os valores podem e são discutidos e algumas pessoas concordam ou não com eles. E eles apenas refletem racionalizações ou aspirações.

O nível 3 é composto pelos pressupostos básicos que na definição de Schein (1992), seriam a essência da cultura. São tão tidos como certos que alguém que não concorde com eles é provavelmente visto como louco, ou é desligado da organização. São as premissas implícitas que realmente guiam o comportamento, que orientam ao grupo quanto às percepções, pensamentos e sentimentos.

Na figura 2, demonstra-se os níveis de cultura propostos por Schein (1992) e a maneira como eles interagem.

Fig. 2: Níveis da cultura

NÍVEL DA CULTURA		VALORES
	Estruturas e processos organizacionais visíveis	Lista publicada de valores
	Estratégias, objetivos, filosofias (justificativas adotadas)	Os valores, normas e regras de comportamento que os membros do grupo usam para descrever a cultura para eles próprios e outros.
	Inconsciente, crenças, percepções, pensamentos (última fonte de valores e ação)	Valores compartilhados e tidos como corretos que predizem efetivamente o que as pessoas “fazem”.

Fonte: Schein,1992, p.17

Alguns elementos da cultura são freqüentemente citados na literatura como os mais importantes. Com base na interpretação de Freitas (1991) enumeram-se os seguintes: valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, histórias e mitos, tabus, heróis, comunicação. Segundo Gregório (2002) são eles que

irão definir o *'modus operandis'* de uma organização. Irão determinar a relação entre os diretores, gerentes e funcionários na organização, internamente e com o ambiente externo. Colaborarão segundo Melo e Souza (2001, p.32), com a definição de seus objetivos e de sua função no mercado competitivo. Representarão para os membros envolvidos quais os comportamentos e atitudes aceitas, as expectativas, a relação hierárquica, o processo de atuação de cada profissional em sua busca de promoção, prestígio e poder.

Nesse trabalho, é seguida a linha de raciocínio proposta por Schein (1992), entendendo a organização empresarial como um grupo de pessoas interagindo de forma ordenada a fim de atingir um objetivo comum, e que ao se relacionar entre si e com o meio externo, faz uma construção social da realidade que lhe permite a sobrevivência como unidade, ou seja, entendendo que a organização tem cultura. Baseia-se também, na linha de integração definida por Martin e Frost (2001, p.224) na qual a cultura é definida “como um pacote, internamente consistente, de manifestações culturais, que geravam o consenso de toda

a organização, especialmente em torno de um conjunto de valores compartilhados.” Estes autores ainda afirmam, também baseados em Schein, que as subculturas, se existirem, não implicam em conflitos coletivos profundos.

Ainda que segundo Freitas (1991a, p. 75), seja “bastante comum encontrarmos a cultura sendo conceituada a partir dos seus próprios elementos”, neste trabalho, a cultura organizacional não será analisada através de todos eles.

2.2 VALORES ORGANIZACIONAIS

É de Richers (1994) a afirmativa de que “não há empresa sem objetivos” (RICHERS, 1994, p. 51). Ele considera dois elementos como fundamentais na concepção de um objetivo: o psicológico (composto pelos **valores** [grifo próprio], atitudes, motivações e anseios dos indivíduos) e o conjunto de recursos (financeiros, técnicos, humanos, etc.). Os objetivos da organização devem fazer parte de um projeto coletivo. E qualquer projeto coletivo pode ser exitoso ou não, na medida em que seus objetivos fazem sentido para os colaboradores. Em seu estudo, Pépin (1998, p. 271) enumera vários autores que afirmam que numa organização “nada pode ser feito sem a colaboração ativa de todos os funcionários da empresa e essa colaboração só pode ser obtida por meio de uma sólida identificação do pessoal com os valores da organização e não apenas por meio da atribuição de vantagens materiais.”

Esta visão é ratificada por Silva e Zanelli (2004, p.408) quando afirmam que “os valores básicos compartilhados influenciam sobremaneira o modo como os membros das organizações sentem, pensam e agem.” Viana sustenta que numa organização “o que faz o sucesso não é o recurso financeiro, a tecnologia, nem a genialidade mercadológica ou visão estratégica, mas a base do que o conjunto de líderes conseguiu estabelecer como sistema de pensamento – os valores” (EM SOLO..., 2001, p. 29).

Freitas (1991, p.14) diz que para Deal e Kennedy os

valores são as crenças e conceitos básicos numa organização. Eles formam o coração da cultura, definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização. Os valores podem ser explicitados de maneira simples ‘se você faz isso, você também será um sucesso’. Os administradores nas companhias bem-sucedidas falam abertamente sobre os valores e não toleram desvios a eles relacionados. Os valores representam a essência da filosofia da organização para atingimento do sucesso, pois eles fornecem um senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário” categóricos quando dizem que “os valores são o fundamento de qualquer cultura de empresa. Ainda segundo eles “valores definem ‘sucesso’ em termos concretos para os empregados – se você faz isso, você também pode ser – e estabelece padrões de realização dentro da organização”.

Tamayo (apud TAMAYO, MENDES E PAZ, 2000, p. 293) define valores como “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a estados de existência ou a modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão ao serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos.”

Do ponto de vista organizacional os valores ainda “têm como função orientar a vida da empresa, guiar o comportamento dos seus membros. Eles são determinantes da rotina diária na organização, já que orientam a vida da pessoa e determinam a sua forma de pensar, de agir e de sentir” (TAMAYO, MENDES e PAZ, 2000, p. 294).

Apenas pelas colocações apresentadas neste item, compreende-se a relevância dos valores dentro de qualquer organização. Em estudo específico sobre valores organizacionais Tamayo, Mendes e Paz (2000, p.291) afirmam que os valores “constituem o núcleo fundamental da cultura organizacional.” Neste sentido, eles “constituem um dos mais importantes instrumentos para entender a cultura organizacional” (TAMAYO e MENDES, 2001, p.39) e são fundamentais porque “podem ser considerados como um projeto para a organização e um esforço para atingir as metas por ela fixadas” (TAMAYO, MENDES e PAZ, 2000, p. 294).

Na terminologia de Pagano (2002), uma organização é uma associação de indivíduos, logo, ela é representada pelo conjunto de pessoas que dela fazem parte. Estas pessoas possuem crenças e valores que embora muitas vezes compartilhados, são individuais. Aqui pode acontecer o sucesso ou o fracasso da organização, a depender da convergência dos valores compartilhados pelos membros da organização. Pois, de acordo com Tamayo (apud OLIVEIRA, TAMAYO, 2004, p.134), “os valores organizacionais têm sua origem nos valores pessoais, pois são sempre introduzidos por pessoas: o fundador, os gestores, os próprios trabalhadores.” E ainda argumentam Tamayo, Mendes e Paz (2000, p.293), que “todo empregado é capaz de identificar valores que predominam na sua organização.”

Logo, é importante que o conjunto de valores que a organização sustenta como seus tenha um peso positivo junto à força de trabalho e também se encaixem nos valores da cultura em que se insere. Freitas (1991) garante que as organizações de sucesso têm na sua lista de valores compartilhados uma fonte de força. Este argumento é reforçado por Luthans (apud OLIVEIRA, TAMAYO, 2004, p. 130) “ao vincular a força da cultura ao grau em que os indivíduos compartilham os mesmos valores e com eles se comprometem.” Segundo Martin e Frost (2001) este é o argumento defendido por vários autores, da linha de integração, que

incentivam a criação de uma cultura forte baseada em seus valores, como chave para o sucesso financeiro das organizações. Ou ainda,

o desenvolvimento e a sedimentação de uma cultura organizacional “forte e coesa” busca restaurar perdas psicológicas nos indivíduos que nela trabalham, repondo um quadro de valores, crenças e pressupostos, orientador de um comportamento coletivo conveniente aos seus objetivos (FREITAS, 1991a, p. 82).

Divergem deste conceito os pesquisadores pós-modernos, pois segundo eles, “não existem [...] culturas fortes ou fracas, mas distintas versões sobre cultura organizacional” (JAIME JUNIOR, 2002, p.81).

Retomando o conceito de cultura forte, alinhado às premissas da abordagem funcionalista, verifica-se que para o seu estabelecimento, faz-se mister para as organizações que os valores divulgados pelas mesmas estejam de acordo com as suas premissas básicas. Este é um dos aspectos chave para a manutenção e desenvolvimento de uma empresa com cultura organizacional forte. Não devem existir diferenças entre o discurso e a prática empresarial. De acordo com Schein (1992) se os valores não são congruentes com as premissas básicas da organização podem na verdade significar racionalizações ou aspirações futuras. Desta forma, os valores não devem ser repassados através de imposições ou por “decretos” ou simplesmente ser espalhados em quadros e paredes. Mas sim, transmitidos através de seminários, treinamento, palestras ou outras ferramentas de comunicação que assegurem a assimilação pelo grupo. Os líderes ou gerentes também têm papel fundamental neste processo. Eles “devem vivenciar os valores no dia-a-dia, explicando a todos os envolvidos [...], agindo de acordo e apontando e corrigindo ações contraditórias ao conjunto de valores organizacionais.” (PAGANO, 2002, p.2). Ainda argumenta Pagano (2002) que

só com valores explicitados, plenamente entendidos por todos e vivenciados no dia-a-dia do negócio, a empresa conseguirá estabelecer uma cultura forte, que molde as atitudes e comportamentos dos envolvidos com o negócio, privilegiando bons relacionamentos, abertura a mudanças, busca de consenso, enfim, um ambiente propício ao sucesso (PAGANO, 2002, p.2).

2.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A preocupação com a sociedade, com os consumidores e com o meio ambiente ganhou outra dimensão no universo empresarial. A opinião pública hoje exige estar informada sobre as atividades das empresas. Para tal, é necessário dar maior visibilidade e transparências às ações das companhias. É necessário que as empresas possuam uma comunicação eficiente e eficaz.

Os gestores das organizações entenderam que “é fundamental que a comunicação

alcance cada um dos seus públicos estratégicos – aqueles que impactam diretamente nos negócios e nas atividades da empresa – de forma transparente, ética e objetiva” (MARCHESI, 2005, p. 46), deixando de ser apenas produtora de jornais internos, *releases* para a imprensa e festas institucionais, mas contribuindo diretamente para o resultado e o desenvolvimento organizacional.

Este novo cenário colabora para que a comunicação seja cada vez mais objeto de estudos e tenha seu papel cada dia mais valorizado pelas companhias devido “ao crescimento da sua importância na sociedade contemporânea” (MACIEL ; BRANCO, 2005, p.234). Atualmente a comunicação passa a ser entendida “como estratégia básica dos empresários que desejam a efetividade de sua organização” (MARCHESI, 2005, p.114).

De acordo com Marchiori, “é através da cultura e da comunicação que as pessoas dão sentido ao mundo em que vivem, são elas que atribuem significado às experiências organizacionais” (MARCHIORI, 2005, p.112). E se, ainda segundo a autora, a construção de significados envolve comunicação, “e se cultura pode ser entendida como a construção de significados, o círculo entre comunicação e cultura se fecha” (MARCHIORI, 2005, p.113).

Comunicação do latim *communicare*, significa tornar comum, repartir, trocar opiniões. Rego (1986) dividiu a comunicação organizacional em duas grandes categorias: a primeira é relativa às comunicações internas, ou seja, serve para edificar as decisões internas e se destina aos que trabalham na organização e a segunda é relativa às comunicações externas, ou seja, as enviadas ou recebidas da Companhia para o mercado, fornecedores, poderes públicos, etc. Nas palavras do autor: “estas duas categorias dão organicidade, consistência e promovem a expansão da organização, permitindo-lhe conhecer o ambiente interno, o ambiente externo onde atua e o mercado onde deve competir” (REGO, 1986, p. 50). Para crescer e progredir, toda empresa depende da “manutenção da confiança na sua integridade e no bom senso de sua política e atuação. Seja no que diz respeito ao seu pessoal, seja no que diz respeito aos clientes, fornecedores e acionistas. E isto só se consegue com um programa de comunicações” (REGO, 1986, p. 58). Este ponto de vista é ratificado por Hermosa (apud CABRAL, 2004) quando afirma que o principal objetivo de um programa de comunicação é o

estritamento dos laços entre a direção e os empregados, pela redução dos antagonismos entre indivíduos e grupos, pela busca da obtenção da sinergia, pela busca da criação de cultura comum e um sistema de valores reconhecido e compartilhado para construção de uma identidade organizacional coerente e verdadeira. Ou seja, tudo depende do grau de coesão interna e de identificação dos empregados e gestores com os membros da direção e destes com os objetivos organizacionais (HERMOSA apud CABRAL, 2004, p. 70).

Logo, a comunicação é uma atividade fundamental dentro de uma organização, pois tem a finalidade de aproximar e integrar os diversos públicos de interesse aos objetivos estratégicos da mesma.

Wahrlich (1986, p.61) fazendo referência a Simon esclarece que

a comunicação pode ser formalmente definida como qualquer processo por intermédio do qual se transmitem as decisões de um membro a outro da organização. É óbvio que não pode haver organização sem comunicação, pois sem ela o grupo não pode influenciar o comportamento do indivíduo.

As organizações são diferentes entre si, são de tamanhos distintos, diferentes tecnologias e atividades, diferentes estruturas, diferentes sistemas formais e informais, etc. A comunicação deverá levar em consideração estes fatores se quiser transmitir adequadamente a mensagem. Caso contrário, podem ocorrer problemas. Logo, pressupõe-se que

uma comunicação perfeita entre os indivíduos depende de algo mais do que uma língua comum, de palavras comuns a todos. Indivíduos e grupos, de experiências diversificadas, vivendo em ambientes sociais diferentes, embora possuam muitas palavras em comum, podem apresentar uma larga faixa de variação de atitudes mentais [...] Se houver uma comunicação eficiente entre o topo e a base de uma organização industrial, essas diferenças de pensar devem ser mais claramente reconhecidas. O mesmo símbolo não tem necessariamente o mesmo sentido para grupos diferentes (ROETHLISBERGER apud WAHRLICH, 1986, p.62).

As novas tecnologias de informação, as multiplicidades de mídias, a Internet e suas aplicações, etc, estão progredindo a passos gigantescos e surtindo efeito direto nas organizações. A informação é divulgada para uma massa de trabalhadores de forma instantânea, o que facilita e dinamiza o relacionamento da organização com este público de interesse por um lado, mas dificulta a busca da unidade da comunicação corporativa. Deste modo,

em grandes empresas, a prática recente da realidade virtual já produziu problemas humanos por causa da mudança radical do relacionamento do funcionário com sua organização [...] Perde-se, em princípio, a idéia da programação coletiva por transmissão de valores e práticas comuns de comportamento por causa da convivência com uma realidade abstrata (MOTTA, 1998, p.110).

Além do avanço informacional, o momento atual é de fusões, aquisições, alianças entre setor público e privado, etc o que dificulta a difusão cultural, ou seja, a assimilação de hábitos, valores, tecnologias ou ritos, muitas vezes oriundos de outras organizações. O processo de difusão não é simples nem natural. “Em princípio, as organizações incorporam o que julgam vantajoso em relação às práticas existentes. Mas o próprio julgamento depende de fatores tais como: visibilidade da idéia nova; facilidade de aplicação; e, inclusive, não ser uma

ameaça à identidade cultural da organização” (MOTTA, 1998, p. 113). Observa-se que hoje existe “o mundo das grandes organizações, sem barreiras geográficas. É verdade também que essas organizações carregam consigo uma matriz sócio-cultural que foi gestada em seus países de origem” (FREITAS, 1991a, p. 81). É difícil traduzir as políticas, as metas, os planos organizacionais para todos os colaboradores ao redor do mundo. Mas, como enfatiza Coelho (2006, p. 134), “a comunicação auxilia na promoção do alinhamento cultural necessário para que em cada canto do mundo as pessoas possam sentir que fazem parte de uma só empresa e, a partir desse olhar, seguir na mesma direção.”

Enfim, no decorrer das últimas décadas, o papel da comunicação nas organizações tem sofrido profundas transformações. “De setor operacional, responsável exclusivamente por publicações, eventos e contatos com a imprensa, passou a uma posição de destaque na gestão empresarial, atuando diretamente nos processos de mudança e na busca de melhores resultados para os negócios” (CARNEIRO, 2006, p.52). “A moderna comunicação deve atuar num nível estratégico e agregar valor aos negócios e às estratégias da corporação” (JORGE, 2006, p.108). Ou seja, à comunicação cabe o papel de ser o facilitador para o entendimento, o comprometimento e a cooperação das pessoas com os valores e metas da organização.

Os desafios atuais desta área são muito grandes. O primeiro é

o desafio de garantir o discurso corporativo único torna-se a cada dia mais difícil de vencer. As estruturas pulverizadas em unidades de negócios, que têm autonomia de gestão e foco muito concentrado em seus próprios resultados, apresentam elevado potencial de ameaça à unidade da comunicação corporativa (CARNEIRO, 2006, p.53).

O segundo é o desafio de buscar o alinhamento das estratégias da organização nos conceitos e mensagens enviadas, e ao mesmo tempo, respeitar a natureza e às especificidades de cada unidade da empresa. “Este alinhamento se efetiva, em primeiro lugar, por meio de políticas e diretrizes claras de comunicação. Toda a organização, do chão de fábrica à alta administração, deve ser orientada a comunicar os valores e atributos da identidade corporativa” (CARNEIRO, 2006, p.54). Em outras palavras, o planejamento em comunicação deve estar em perfeita sintonia com o planejamento estratégico da empresa, pois entende-se “que o sistema de comunicação dá vigor e consistência às grandes estratégias de planejamento, necessárias a sobrevivência, expansão e diversificação empresariais” (REGO, 1986, p.104). Além disso, é necessário que as estratégias de negócio e de gestão da organização façam sentido para o corpo de empregados. “A formação de sentido é um fator chave em qualquer processo de comunicação” sentencia Paula (2003, p. 34).

O terceiro é o desafio de integrar os processos de comunicação global e local, gerando sinergia entre as diversas pessoas e os relacionamentos da sede da organização e as suas unidades operacionais, espalhadas em inúmeros locais. Nas palavras de Carneiro (2006, p.56), “para que os diversos fluxos de comunicação se mantenham ativos em todas as unidades e países onde opera a companhia, sem prejuízo para a comunicação dos conteúdos corporativos, os processos e agentes de comunicação precisam estar muito bem integrados.”

E como “são as pessoas que fornecem as habilidades, conhecimentos e experiência necessários ao desenvolvimento organizacional” (MOTTA, 1998, p. 100), surge daí

a necessidade de alinhar não só os conceitos de comunicação, mas, sobretudo atitudes e **comportamentos** que denotem os **valores** e princípios corporativos[grifos próprios]. Se, por exemplo, a responsabilidade social compõe o núcleo de identidade de uma companhia, tal atitude deve ser incorporada às suas diversas operações e internalizadas por seus colaboradores. A comunicação pode, neste caso, não só difundir, mas, sobretudo, envolver e comprometer toda a organização com seus valores estratégicos (CARNEIRO, 2006, p.54).

É de fundamental importância para o sucesso dos desdobramentos estratégicos, a congruência dos processos, bem como dos valores e comportamentos interiorizados pelos colaboradores da área de comunicação com o Plano Estratégico da Companhia, pois este é o grupo responsável pela rede formal de comunicação dentro da empresa. Como bem traduz Rego (1986) com as seguintes palavras:

A comunicação organizacional deve ser conduzida por um centro de coordenação responsável pelas pesquisas, as estratégias, as táticas, as políticas, as normas, os métodos, os processos, os canais, os fluxos, os níveis, os programas, os planos, os projetos, tudo isso apoiado por técnicas que denotem uma cultura e uma identidade organizacional (REGO, 1986, p. 105).

Dentro desta estrutura de comunicação, “são muitas, e modernas, as ferramentas que podem ajudar [...] Porém o mais importante é entender que toda sofisticação tecnológica sempre começa ou acaba em alguém” (NASSAR, [20-?], p. 27). O homem é o diferencial.

2.4 COGNIÇÃO

Em artigo intitulado ‘Conceito e Perspectivas de Estudos das Organizações’, os autores Bastos, Loiola, Queiroz e Silva (2004) fornecem diversos conceitos sobre organização. Estes múltiplos conceitos demonstram que o entendimento sobre o assunto ainda não é consensual e está distante de fornecer uma definição conclusiva. As definições enumeradas pelos autores no citado artigo, embasaram a conceituação de organização em três abordagens: culturalista, institucionalista e cognitivista.

Na perspectiva culturalista “as organizações são minissociedades que têm os seus próprios padrões distintos de cultura e subcultura” (BASTOS; LOIOLA; QUEIROZ; SILVA, 2004, p.74), em outras palavras, as organizações são como sistemas culturais.

Na perspectiva institucionalista, as organizações são a materialização das instituições e estas “equivalem a árvores de decisões lógicas que regulam as atividades humanas, indicando o que é proibido, o que é permitido e o que é indiferente fazer” (BASTOS; LOIOLA; QUEIROZ; SILVA, 2004, p. 76).

Na perspectiva cognitivista a organização é vista, a priori, como “uma entidade racional” (BASTOS; LOIOLA; QUEIROZ; SILVA, 2004, p.71). No entender de Simon (apud BASTOS; LOIOLA; QUEIROZ; SILVA, 2004), pioneiro neste tipo de abordagem, o conceito de organizações seria aquele que trataria do

complexo sistema de comunicações e inter-relações existente num grupamento humano. Este sistema proporciona a cada membro do grupo parte substancial de informações, pressupostos, objetivos e atitudes que entram nas suas decisões, proporcionando-lhe, igualmente, um conjunto de expectativas estáveis e abrangentes quanto ao que os outros membros do grupo estão fazendo e de que maneira reagirão ao que ele diz e faz. Ao sistema que acaba de ser descrito, os sociólogos chamam de sistema de papéis, embora muitas pessoas o chamem na intimidade, de organização (SIMON apud BASTOS; LOIOLA; QUEIROZ; SILVA, 2004, p.71).

Ainda segundo este autor, o planejamento das ações e dos padrões de comportamento são fundamentais, uma vez que “cada indivíduo deve saber quais são as reações dos demais, a fim de determinar de maneira adequada as conseqüências de suas próprias ações” (Simon, apud BASTOS; LOIOLA; QUEIROZ; SILVA, 2004, p. 72). Entretanto, a ação racional resulta de um processo de escolha que muitas vezes é determinado por estímulos pessoais. “Portanto, nas organizações, as decisões não se baseiam, exclusivamente, em conteúdos e informações técnicas, ou seja, não são neutras e puramente racionais” (BASTOS; LOIOLA; QUEIROZ; SILVA, 2004, p. 72).

A perspectiva cognitivista tem se “desenvolvido e alargado amplamente a sua influência nos estudos organizacionais” (BASTOS; LOIOLA; QUEIROZ; SILVA, 2004, p.71). “A importância que vêm assumindo as variáveis cognitivas nos estudos organizacionais deve-se ao reconhecimento de que a natureza do ambiente ao qual o indivíduo responde é, ao menos parcialmente, construída por ele mesmo nos seus processos de interação social” (BASTOS, 2004, p.185).

Os estudos atuais apontam que o conceito de cognição se estende para além dos chamados processos mentais superiores como o conhecimento, o pensamento, a criatividade, a capacidade de solucionar problemas, e a eles somando-se outros fenômenos tais como a

memória, a atenção o aprendizado etc. “Na realidade, rompido o limite que circunscrevia cognição a pensamento inteligente, torna-se difícil identificar qualquer processo psicológico que não implique, em algum nível, cognição” (BASTOS, 2004, p.182). Os estudos apontam ainda, que a cognição além de estar relacionada aos processos micror organizacionais, que têm no indivíduo a centralidade de suas pesquisas, vem cada vez mais avançando no campo macro organizacional na medida em que “a organização também passa a ser compreendida a partir dos pressupostos, metodologias e conceitos de bases cognitivistas” (BASTOS, 2004, p. 188). A interação entre os níveis individual e organizacional é muito grande. É o que nas palavras de Bastos (2004) se processa da seguinte forma:

[...] o indivíduo age, muitas vezes, ‘como organização’, no momento em que sua ação expressa valores, crenças e objetivos que são partilhados coletivamente. Ou seja, seu comportamento, apesar de individual, é mais macro que micro, pois representa a sua coletividade. Por outro lado, decisões tidas como organizacionais (implantar determinada política, introduzir alguma inovação, mudar uma propriedade estrutural) podem refletir cognições, crenças, objetivos ou metas que são ‘micro’ apenas de um indivíduo (que tem o poder para tomar tais decisões). Ou seja, o chamado comportamento macro organizacional ou da organização como um todo é mais micro do que aparenta ser (BASTOS, 2004, p.190).

Considerando-se estas ponderações e ainda, sintetizando-se a definição de cognição como sendo “o processo que inclui as atividades mentais do tipo: pensamento e conceptualização; representação e imagem mental; percepção e atenção; raciocínio e tomada de decisão” (STRATTON; HAYES, 2003, p.38), entende-se a importância basilar desta abordagem para o presente trabalho.

2.5 METODOLOGIAS DE ESTUDO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Fleury (1996), as técnicas para investigação dos fenômenos culturais nas organizações derivam das propostas teórico-metodológicas desenvolvidas pelos vários autores. Martin e Frost (2001) após analisarem diversos trabalhos de diferentes autores (vide síntese do resultado encontrado no item 2.1), revelam que há problemas no campo da pesquisa em cultura organizacional, pois os diversos pesquisadores não constroem um consenso. Para os autores, um agravante seria o de que muitos pesquisadores ao invés de coletar dados quantitativos, que, segundo os mesmos, contribuiriam melhor para as meta-análises sistemáticas e ao desenvolvimento de generalizações, através de experiências, colocam sua energia na metodologia qualitativa se limitando a descrever as culturas estudadas.

Um dos métodos encontrados para o estudo de cultura organizacional é o método etnográfico. Este método, clássico na antropologia, consiste na observação participante, na

qual o pesquisador convive períodos longos com o grupo observado e deste modo acompanha todas as suas atividades, ou seja, “consiste na familiarização do pesquisador com a cultura estudada por meio da observação e de uma longa interação social com o grupo.” (MASCARENHAS, 2002, p. 91). Um exemplo da utilização deste método é a observação participante de pesquisadores, em Manchester, Inglaterra que liderados por Tom Lupton produziram um trabalho que traduzia a linguagem e conceitos utilizados pelos trabalhadores e sua realidade social (MASCARENHAS, 2002). A vantagem na utilização deste método é que pelo contato direto, o pesquisador não necessita de intérpretes para conhecer a cultura, visto que ele é partícipe do processo. Atualmente, vários autores defendem a adoção desta metodologia. Chanlat (apud MASCARENHAS, 2002, p.93) “defende que a compreensão do homem na organização seria mais bem alcançada mediante uma postura científica baseada na antropologia.”

Schein (2001) propõe uma metodologia para o estudo da cultura organizacional baseado na formação de um grupo de membros de uma mesma organização que sob a condução de alguém que conhece o conceito de cultura (pode ser um consultor externo) se reúne e debate sobre várias questões. O processo se inicia quando o grupo é solicitado a listar algo ele acha que poderia ser melhorado na organização. Após a concordância deste item que Schein (2001) descreve como identificação do objetivo estratégico, o grupo, apoiado na teoria dos níveis da cultura (vide Fig.2), relaciona os artefatos que caracterizam a organização. Depois é solicitado ao grupo que indique os valores abraçados pela organização. Em seguida, são comparados os valores abraçados com os artefatos afins. A análise final é baseada na identificação das contradições e conflitos observados entre os artefatos e os valores abraçados através de relatórios, planos de ação e outras comunicações gerenciais. Desta forma, vai-se encontrando as certezas compartilhadas e a partir daí pode-se avaliá-las em termos de como elas atrapalham ou ajudam a atingir o objetivo estratégico determinado no início da reunião. Na argumentação de Schein (2001), este processo é bastante válido para ser aplicado, na prática, por empresas antes de iniciarem qualquer mudança cultural. Em seu livro ele cita os casos da Beta Oil, da Circle Saúde, da Delta Vendas e de um Laboratório de Pesquisa Naval que aplicaram esta metodologia com êxito. Todavia, não se identificou trabalhos acadêmicos que tenham utilizado esta dinâmica.

Outro método utilizado para o estudo da cultura organizacional é mediante a análise do conteúdo de documentos da organização tais como relatórios, revistas, discursos, boletins, informes, etc. Por exemplo, no estudo de valores da organização esta estratégia é tradicionalmente utilizada. A inconveniência é que “os valores assim identificados podem

estar presentes em documentos, mas não efetivamente, na prática organizacional e, em consequência, na mente das pessoas” (OLIVEIRA e TAMAYO, 2004, p. 130).

“O estudo dos valores organizacionais constitui importante ferramenta para avaliar a harmonia e a compatibilidade entre os valores ditados pelas empresas e os valores percebidos por seu público interno” (NEVES et al., 2005, p.148). Nesta direção, em artigo sobre o assunto Oliveira e Tamayo (2004) sugerem além da análise documental, a aplicação de questionários diretos e com o auxílio da estatística, encontrar a média dos valores pessoais dos membros da organização e utilizar este resultado como sendo a estimativa dos valores da organização. A desvantagem é que os valores pessoais podem não expressar adequadamente os valores da organização.

Uma outra metodologia de pesquisa encontrada é baseada na proposta de Cynthia Scott e colaboradores (BURMESTER e HAMAMOTO, 2003) que utiliza as *heartwork value cards*, as chamadas “cartas” que compõem o “baralho de valores” que foi criado após vários anos, durante os quais os estudiosos reuniram nas “cartas” os valores mais comumente expressos pelos participantes de pesquisas. Com as “cartas” eles ajudam as pessoas na determinação dos valores que são importantes para elas. O “baralho” é composto de cinquenta cartas, cada uma representando um valor específico. Cada valor tem um ícone que indica uma categoria de valor. Existem também algumas “cartas livres” que servem para expressar um valor importante para a pessoa que não esteja representado no baralho. A pessoa escreve este valor na “carta livre”. Os autores da metodologia classificaram os cinquenta valores em seis categorias: responsabilidade social, competência, auto-desenvolvimento, relacionamento, continuidade e estilo de vida. Existem também cinco cartas chamadas de “cartas-título” com as seguintes inscrições: sempre valorizado, freqüentemente valorizado, às vezes valorizado, raramente valorizado e nunca valorizado. Os participantes são orientados a colocar as “cartas-título” formando cinco colunas e abaixo de cada uma delas devem ser ordenadas dez “cartas-valor”, partindo-se da mais importante no topo da coluna para a menos importante na base. Desta forma, ficam identificados os valores por ordem de importância para cada participante. Uma crítica feita a este tipo de pesquisa é que o método, criado nos Estados Unidos, espelha os valores presentes naquele país, outra crítica é que o respondente fica exposto quando da pesquisa, e desta forma pode fornecer as respostas que ele considera corretas e não as que ele realmente acredita.

Outra abordagem para o estudo da cultura organizacional, é a partir da percepção que os empregados têm dos valores da organização. “Ao analisar os valores organizacionais a partir da percepção dos empregados é como se o pesquisador estivesse utilizando

observadores internos, envolvidos ativamente no processo coletivo, para identificar as prioridades axiológicas da organização” (TAMAYO apud OLIVEIRA e TAMAYO, 2004, p. 130). Uma ferramenta adequada para captar estas percepções é o mapa cognitivo.

Analogamente aos mapas geográficos que fornecem informações de localização, os mapas cognitivos têm sido bastante utilizados no campo da pesquisa organizacional para “identificar estruturas de conhecimento que guiam a percepção, julgamento e decisões, tanto em nível de indivíduos[...], como de grupo, da organização e de grupos de organizações” (BASTOS, 2002, p.68). Além de ferramenta de pesquisa, os mapas têm sido bastante úteis como instrumento de intervenção, particularmente no estudo de estratégias (neste sentido podem ser utilizados para estudar as formulações e mudanças de estratégias, o ambiente e as vantagens competitivas das empresas). A capacidade que os mapas cognitivos têm de fornecer informações é bastante profunda, pois “os mapas emergem de relatos verbais dos participantes e buscam explicitar conceitos e idéias, muitas vezes não-conscientes para o próprio sujeito” (BASTOS, 2004, p.195).

Várias foram as tentativas de conceituar mapa cognitivo. Dentre eles destaca-se o conceito fornecido por Swan (apud BASTOS, 2002). Segundo ele, os mapas poderiam ser assim definidos:

Os mapas cognitivos são representações, *schemas* ou modelos mentais construídos pelos indivíduos, a partir das suas interações e aprendizagens em um domínio específico do seu ambiente, e que cumprem a função de dar sentido à realidade e permitem-lhes lidar com os problemas e desafios que esta lhes apresenta (SWAN apud BASTOS, 2002, P. 67).

Ratificando o conceito anterior, tem-se a afirmativa de que os mapas seriam

uma das ferramentas alternativas para representar dados (respostas orais e expressões escritas que expressam afirmações, predições, explanações, argumentos, regras e dicas não verbais) através dos quais temos acesso a representações internas e elementos cognitivos (imagens, conceitos, crenças causais, teorias, heurísticas, regras, *scripts* etc) (RIBEIRO, 2003, p. 54).

Os mapas podem ser apresentados sob diversas formas e ter diferentes tratamentos gráficos. Diversos também, podem ser os caminhos trilhados para sua construção, bem como diversas podem ser as fontes de dados utilizadas e as estratégias de análises empregadas.

Diante de tanta diversidade, Fiol e Huff (apud BASTOS, 2004) selecionaram três alternativas de mapeamentos mais usuais na pesquisa organizacional, que são: os mapas de identidade; os mapas de categorização e os mapas causais e de argumentação.

O mapa de identidade é considerado básico na elaboração de todos os tipos de mapas, visto que ele aponta as principais características cognitivas dos indivíduos. A

frequência e o agrupamento dos conceitos fornecidos são importantes indicadores da centralidade cognitiva. Outra característica importante neste tipo de mapa, de acordo com Bastos (2004, p.196) é que “os mapas podem, ainda, ser compartilhados em maior ou menor grau entre os sujeitos e, mais importante, são passíveis de alteração pelos processos de comunicação e socialização”. Deste modo, quanto maior for a similaridade entre os mapas, mais congruente são os julgamentos efetuados.

O mapa de categorização busca descrever como os indivíduos organizam ou estruturam o seu conhecimento. Em geral, estes mapas são construídos a partir de uma técnica chamada de ‘grade de repertório’. Esta técnica consiste na seleção de elementos (que podem ser obtidos a partir de considerações teóricas ou pessoais) que são classificados, hierarquizados e comparados, o que permitirá ao indivíduo a identificação dos construtos relevantes utilizados pelo indivíduo para efetuar o julgamento. A partir daí, é composta uma matriz relacionando os construtos e as avaliações.

O mapa causal é o mais utilizado nos estudos organizacionais. Eles proporcionam a compreensão dos vínculos que os indivíduos fazem entre os eventos e os resultados esperados a longo prazo. Através dele são identificadas rotas, além das similaridades ou diferenças entre elas, possibilitando, assim, a análise das práticas gerenciais e contribuindo para a sucesso da organização.

Uma síntese das características gerais destes três tipos de mapas são elencadas por Bastos (2002), conforme quadro 3.

Quadro 3 : Características gerais dos diferentes tipos de mapas cognitivos nos estudos organizacionais.

	Mapas de Identidade	Mapas de Categorização	Mapas Causais
Objetivo básico	Avaliar a atenção, associação e centralização de conceitos que estruturam textos, narrativas e discursos.	Revelar dimensões utilizadas para criar categorias e taxonomia cognitivas que estruturam um domínio de conhecimento	Identificar as relações de influência e causalidade revelando a dinâmica do sistema de argumentação.
Pressupostos assumidos sobre cognição	“O modo pelo qual as pessoas percebem o mundo é altamente influenciado por categorias de suas linguagens.”	“Os indivíduos têm que, sucessivamente, examinar e ordenar objetos para buscar hipotéticos atributos comuns.”	“Em um mundo de dados incompletos, indivíduos fazem inferências causais que permitem interpretação.”
Dados usados e forma de	Textos escritos (relatórios, documentos, entrevistas	Entrevista semi-estruturada para identificação de	Entrevista aberta ou pouco estruturada para identificação

obtenção	publicadas) Entrevistas abertas ou pouco estruturadas sobre o tema	conceitos. Entrevista estruturada para identificar a estrutura hierárquica e as dimensões de julgamento subjacentes aos processos de categorização.	dos conceitos básicos. Entrevista estruturada para identificar os vínculos causais entre os conceitos.
Ação inicial básica para a construção do mapa	Análise do conteúdo do material verbal ou discursivo para identificação dos conceitos	Identificação e seleção dos conceitos ou elementos do domínio investigado (pelos participantes ou pelo pesquisador)	Identificação, pelos próprios sujeitos dos conceitos relevantes para explicar um evento.
Processo cognitivo básico	Evocação, lembrança, associação	Categorização	Explicação, justificação
Tipo de relação buscada entre os conceitos	A me lembra B A é mais importante que B	A e B são diferentes A envolve B e C	A causa B Se A é verdade, então B não é verdadeiro
Dimensões críticas de análise da representação	Centralidade de determinados conceitos / Frequência e força de evocação / Justaposição de palavras / Temas estruturadores.	Distância entre os elementos. Centralidade do constructo. Preferência do elemento. Diferenciação e complexidade / integração da estrutura.	Explicações causais. Argumentos justificadores.
Formato gráfico típico	Gráficos estatísticos Apresentação de conceitos em espaço unidimensional, ligados por linhas com sinais que ligam	Figuras tipo árvores que se desdobram em ramos cada vez menores na hierarquia.	Redes de associação entre conceitos (nodos) com o uso de setas indicando o sentido de causalidade e de sinais (+ ou -) a natureza da relação.
Metodologia estruturada mais utilizada	Técnicas de análise de conteúdo. Grande diversidade de formas de apresentação da estrutura de relações que emerge da análise	<i>Grid</i> de repertório de G. Kelly (Reger, 1990 ^a)	<i>Self-Q</i> proposta por Bougon (1986)/ CCM – ‘ <i>comparative causal maps</i> ’ (Laukkanen, 1992, 1998) / SODA desenvolvida por Éden (1988)
Produtos gerados que são relevantes para análises organizacionais	Identificação dos ‘tijolos básicos’ da cognição: conceitos que estruturam os processos organizacionais. Identificação dos eixos temáticos que estruturam o texto, discurso ou narrativa. Caracterização de <i>schemas</i> cognitivos: os ‘filtros’	Descrição mais aprofundada da estrutura conceitual que os sujeitos usam para organizar seus domínios de conhecimento. Hierarquias e taxonomias que os atores organizacionais utilizam para dar sentido a elementos de seu contexto.	Redes de causalidades construídas para explicar um evento organizacional. Seqüências de ações e condições que conduzem a produtos ou resultados desejados. Lógica que embasa decisões sobre cursos alternativos de

	utilizados pelos sujeitos para perceber e dar sentido aos acontecimentos.		ação para atingir metas tidas como relevantes.
--	---	--	--

Fonte: Bastos, 2002, p. 70

Por se tratar de uma metodologia relativamente nova, os resultados obtidos pelo mapeamento cognitivo podem não ser conclusivos ainda que forneçam caminhos para soluções de diversos problemas organizacionais. E nas palavras de Ribeiro, “o que se obteve até hoje de resultados satisfatórios com sua aplicação, reforçam os pontos positivos de sua aplicação” (RIBEIRO, 2003, p. 63).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho, através de um estudo de caso da área de Comunicação da Unidade de Negócios da Argentina, tem por objetivo geral analisar a possibilidade de uma cultura empresarial única na Petrobras. Tendo ainda como objetivos específicos estudar cultura organizacional, caracterizar a Petrobras e analisar a cultura organizacional da Petrobras. A estratégia metodológica escolhida é a abordagem teórica para atender o objeto específico relativo a cultura organizacional e depois o estudo empírico para os objetivos diretamente relacionados com a Petrobras.

Tendo em vista a sua importância fundamental no resultado final, o procedimento metodológico adotado é a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e os mapas cognitivos. “Como uma representação, e de forma análoga aos mapas geográficos, eles destacam algumas informações e escondem outras; revelam o raciocínio por trás das ações individuais, estruturam e simplificam pensamentos e crenças, dando-lhes sentido, permitindo a comunicação” (FIOL ; HUFF apud BASTOS, 2004, p.195). Em outras palavras, “os mapas podem dar acesso a pressupostos do respondente, mesmo quando estes não são visíveis para o próprio participante” (BASTOS, 2002, p.68). De todos os mapas apresentados (vide quadro 3), adota-se o mapa de identidade, visto que o mesmo tem como objetivo básico, avaliar a atenção, associação e centralidade de conceitos que estruturam textos, narrativas e discursos.

Os dados para este estudo são coletados em novembro de 2006, através de visita *in loco* à Unidade de Negócios da Argentina e o diagnóstico elaborado, utilizando-se os seguintes métodos:

- a) Análise documental – são efetuadas análises de documentos institucionais tais como relatórios anuais, revistas corporativas, material de divulgação, veículos eletrônicos (*sites* e páginas da *intranet*) e publicações diversas;

Nessa etapa procurou-se verificar se havia por parte da Companhia a preocupação de disseminar para a força de trabalho, no Brasil e no exterior, os elementos da sua cultura, principalmente no que tange aos valores, ratificando a premissa considerada. Um dado importante a considerar é a criação do guia de identidade editorial, elemento “responsável pela padronização visual, gráfica e editorial de todas as publicações internas da companhia [...].Antes, cada veículo impresso tinha uma identidade visual diferente da outra e algumas delas sequer levavam o nome ou a marca da companhia” (PETROBRAS, 2006c, p.43).

b) aplicação de questionário de perguntas abertas – o questionário traduzido para o espanhol (Apêndices I e II) consta de duas questões abertas relacionadas ao pressuposto da pesquisa. Nestas questões foi solicitado aos componentes da força de trabalho da área de comunicação da UN Argentina que evocassem tudo o que lhes viesse à mente de forma espontânea a respeito dos valores e da postura profissional do empregado da PETROBRAS e escrevessem na ordem de evocação;

O questionário em questão já havia sido testado em 2004 no trabalho final do curso de especialização em Gestão Empresarial da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, tendo sido aplicado numa turma de *trainees* da Petrobras do curso de Engenharia de Petróleo e não foram detectados problemas com o instrumento.

Na América Latina, a Petrobras está presente em vários países tais como Bolívia, Colômbia, Equador, México, etc. Para essa pesquisa, selecionou-se a Argentina por ser um dos pilares de sustentação da atuação da Petrobras no exterior e por ser um país de tradições culturais fortes. A Companhia é também “a terceira maior empresa da Argentina [...] tem uma grande importância na economia do país. A empresa está totalmente inserida na vida econômica do país, é parte do seu cotidiano” [tradução própria] (ARGENTINA, 2006, p.17).

c) coleta de dados e amostra - a pesquisa foi aplicada na força de trabalho que atua na área de comunicação da UN da Argentina. Este grupo é composto por 35 (trinta e cinco) pessoas, entre próprios e terceirizados, que trabalham no prédio sede da Petrobras Argentina, localizada em bairro no centro de Buenos Aires.

Os questionários foram distribuídos para todos os integrantes da força de trabalho no próprio escritório e recolhidos posteriormente quando da visita ao local. Foram recebidas 16 (dezesesseis) respostas, o que representa 46 % (quarenta e seis por cento) do universo pesquisado.

Cada questionário respondido recebeu um número seqüencial e as respostas obtidas foram tabuladas e categorizadas. A categorização foi realizada pelo agrupamento, sob um título genérico, de elementos com características comuns entre eles (BARDIN, [197-?]). As categorias elencadas tomaram como base os valores e comportamentos publicados no Plano Estratégico da Petrobras no Brasil em razão das intenções da nossa investigação. As citações similares agrupadas nas categorias foram somadas, resultando na frequência. A importância da categoria é diretamente proporcional ao aumento da frequência de citações. A força de cada categoria foi obtida mediante o cálculo da média aritmética da ordem em que havia sido

mencionada e o número total de participantes que mencionaram a idéia.

Foram construídos dois mapas cognitivos a partir destas duas grandezas. Os mapas denominados Q1 e Q2, que se encontram no item 4.4, fornecem os resultados obtidos pela categorização das respostas a questão 1 sobre valores e da questão 2 sobre comportamento do empregado PETROBRAS. As categorias foram classificadas nos mapas em três núcleos: **vital** que reúne as idéias mais fortes e freqüentes, **periférico** que agrupa as menos fortes e freqüentes e o **relevante** que congrega as idéias intermediárias entre o núcleo vital e o periférico.

Foram também construídos dois mapas de conteúdos, denominados, C1 e C2 que se encontram no item 4.5, e reúnem as idéias que foram evocadas e que construíram as categorias do núcleo relevante e vital de cada questão da pesquisa. Estes mapas expõem as idéias exatamente como relatadas pela força de trabalho.

4. ESTUDO DE CASO

O presente trabalho analisa a cultura Petrobras através de uma área corporativa de uma das unidades de negócios da Companhia no exterior. A escolha da mesma está fundamentada na sua importância estratégica, conforme especificado no decorrer deste capítulo.

Como dito anteriormente, a área de comunicação é de fundamental importância na disseminação e assimilação das estratégias corporativas por todos os públicos estratégicos, mais especificamente junto à força de trabalho, composta de empregados próprios e empregados terceirizados. É a comunicação que “promove o fluxo de informações; cria nas pessoas o sentimento de ‘pertencer’; ajuda a construir o futuro da organização” (MARCHESI, 2005, p.48). A comunicação é a área responsável por várias iniciativas que refletem “o esforço para que a Petrobras, apesar de seu tamanho e diversidade, seja uma empresa integrada em uma **mesma cultura** e identidade corporativa” [grifo próprio] (PETROBRAS, 2006c, P.43).

4.1. A INTERNACIONALIZAÇÃO DA PETROBRAS

O primeiro movimento de internacionalização da Companhia ocorreu na década de 70, motivado pela crença de não existir grandes volumes de petróleo no Brasil, através da criação da subsidiária Petrobras Internacional S.A (Braspetro), em 1972, que tinha o objetivo de buscar petróleo no Oriente Médio e no Norte da África. O segundo grande movimento só ocorreu a partir de 1999, pois com a abertura do mercado, a posição da Petrobras poderia ser ameaçada, e para compensar possíveis perdas, era necessário buscar mercados no exterior (O DESAFIO DA...,2003). No ano de 2000 foi implementado um novo modelo de organização e gestão na Petrobras. Em consequência, tornou-se desnecessária a existência institucional da Braspetro. “A subsidiária foi incorporada à Petrobras através de uma Assembléia Geral Extraordinária realizada em 30 de setembro de 2002” (PASSOS LARGOS..., 2003) e foi criada a Área de Negócios Internacional para dar continuidade às atividades que a Braspetro exercia no exterior.

O crescimento da atuação da Petrobras no exterior ao longo do tempo pode ser exemplificada pelo quadro 4.

Quadro 4 - Evolução da atuação da Petrobras no exterior

ANO	OCORRÊNCIA
1972	A Petrobras inicia suas atividades no âmbito do internacional, através da criação da Braspetro. O primeiro país de atuação da nova subsidiária é a Colômbia, onde adquire 50% da Tennecol (Dina/Palogrande/La Cañada/Tello). A Cia faz os primeiros entendimentos com o Iraque, com quem o Brasil já havia firmado um acordo em 1970.
1973	Início das atividades no Egito, onde perfura poços na Bacia de El-Guindi ao sul de La Caire, fazendo uma pequena descoberta de gás, em Madagascar e no Irã.
1974	Inicia suas atuações na Argélia e na Líbia, com 2 blocos nas bacias de Sirte e Murzuk. O ano também fica marcado pela primeira tentativa de ingresso no Mar do Norte, através de uma proposta formalizada pela Braspetro para uma participação em um consórcio. A Cia não foi chamada para negociação com o governo norueguês, adiando sua entrada na região.
1975	Depois de perfurar 2 poços secos na Bacia da Morodava, em Madagascar, a Braspetro deixa o país. No mesmo ano começa a atuar nas Filipinas. Nesse momento, a Braspetro tem 114 negociações internacionais de comércio com 17 países.
1976	Descoberto campo gigante de Majnoon, no Iraque. Já na Argélia ocorre a perfuração do poço Rastoumb. Ainda neste ano foram criadas 2 subsidiárias: a Petrobras Comércio Internacional S.A. (Interbras) e a Braspetro Oil Services (Brasoil).
1977	O poço de Lemon Bay, nas Filipinas, é devolvido ao governo local, após constatação de que estava seco.
1978	Produção na Colômbia cresce. No Iraque é descoberto o campo de Nahrumr. Juntos, o campo de Majnoon e Nahrumr, localizados na área de Basrah, na fronteira com o Irã, constituem a maior descoberta de petróleo no mundo nos anos 70. No mesmo ano, devido à conturbada situação política no Irã, a Braspetro deixa o país após perfurar 2 poços que indicaram resultados sub-comerciais. Depois de 5 anos no Egito, a Braspetro deixa o país.
1979	Início da exploração em Angola. No Iraque há a devolução do campo de

	Mjnonn ao governo local e a Braspetro passa a ser apenas prestadora de assistência técnica naquele país. Também são encerradas as atividades na Unidade Colômbia, com as vendas de seus <i>assets</i> para a Houston Oil.
1980	É adquirido o bloco Zelfana, na Argélia. Também é assinado um contrato de assistência e cooperação técnica com o governo de Trinidad & Tobago. Na Líbia, onde a Braspetro tem negócios desde 1974, são adquiridos 2 blocos em Marzuk.
1981	A Brasoil começa a atuar como prestadora de serviços de perfuração com a aquisição de 4 sondas. A Cia adquire o bloco <i>offshore marine-1</i> no Congo e uma área <i>onshore</i> no Yemen do Sul.
1983	Após a concessão do Bloco 4 (ESPA), em Angola, são perfurados 10 poços sem acumulação comercial expressiva. Na China, onde o país entrou no final dos anos 70, são firmados 5 contratos de exploração.
1984	Devolvido o bloco AA na Guatemala. Ainda este ano, a Braspetro cede seus interesses no Congo ao consórcio em troca de <i>overriding royalties</i> de 10% em produção futura.
1985	Na Líbia, tem início o projeto Sarir-Tazerbo, que consiste na perfuração de 318 poços para água em benefício do projeto <i>Great man-made river</i> . Depois de sair da Colômbia, a Braspetro volta ao país após aquisição do bloco Sogamoso à <i>Hixcol</i> . Em contrapartida, a Cia sai da Argélia após devolver o bloco do campo de <i>Rastoumb</i> , e da Guatemala.
1986	Encerradas as atividades na China, após apenas uma descoberta sub-comercial nos poços perfurados.
1987	São adquiridas participações em 8 blocos no setor americano do Golfo do México. Em Angola, a Cia devolve quase a totalidade do Bloco 4, permanecendo em apenas 2 áreas para estudos de economicidade. Ainda neste ano, o Yemen do Sul deixa de fazer parte das áreas de atuação da Braspetro.
1988	A Braspetro adquire a PÁG-O-FLEX, uma companhia fabricante de tubos flexíveis, para instalações <i>offshore</i> na Alemanha. Na Unidade da Colômbia é adquirido o bloco Meta.
1989	São incorporados ao portfólio da Colômbia os blocos de <i>Caño de la Hermosa</i> , <i>Corocito</i> , Santa Catalina e Rio Prado. Aumenta a produção em Angola. Inicia-se a última campanha na Líbia nos blocos de <i>Sirtre e Ghadames</i> .

1993	É criada a Unidade de Negócios Argentina, com o objetivo de, assim como no Brasil, atuar nas mais diversas atividades ligadas à indústria petrolífera.
1995	A Braspetro expande a sua área de atuação na América do Sul, criando a Unidade de Negócios Bolívia.
1996	Iniciadas as operações na Bolívia. Assim como na Argentina, a proposta da Cia é de exercer por completo as atividades da indústria petrolífera.
1997	Ano de início do gasoduto Brasil-Bolívia (Gasbol), considerado o mais importante projeto de integração entre países andinos e do mercosul.
1998	Início das atividades na Nigéria, através da aquisição de uma participação no bloco exploratório OPL 216.
1999	Inaugurada a primeira etapa do Gasbol que liga Santa Cruz de la Sierra a Campinas. Após mais de 20 anos no país, a Braspetro deixa a Líbia. Em parceria com a <i>Perez Companc International S.A</i> (Pecom), a Petrobras criou a empresa <i>Boliviana de Refinación S.A.</i> (EBR).
2000	É criada a Área de Negócios Internacional da Petrobras. Na Colômbia é descoberto o campo de Guando, no bloco <i>Boquerón</i> .
2001	A Petrobras inicia o novo século mantendo sua postura de se tornar uma empresa líder na América Latina. Ao finalizar o processo de troca de ativos com a Repsol, a companhia brasileira adquire a empresa Eg3, detentora, na ocasião de uma rede de 620 Estações de Serviços com sua bandeira. Na Bolívia é criada a Empresa Boliviana de Distribuição S.A (EBD), subsidiária da Empresa Boliviana de Refinación (EBR).
2002	A Braspetro deixa de existir após sua incorporação pela Petrobras. Compra da petroleira Argentina Pecom. Como consequência do negócio, a Petrobras passa a deter 100% do controle acionário da Empresa Boliviana de Refinación (EBR) e inicia atividades no Equador, Peru e Venezuela.
2003	A Petrobras anuncia a descoberta de petróleo em St. Maio, no setor americano do Golfo do México. Com relação à América do Sul, a Petrobras inicia o projeto de consolidação de sua marca na Argentina e na Bolívia, através de um maciço programa de marketing.
2004	Petrobras assina contrato para exploração e avaliação de produção do bloco Tusan, no Golfo Pérsico iraniano.
2004	Entrada da Petrobras no Uruguai através da compra da Conecta, distribuidora de

	gás natural com uma carteira de 4.200 clientes, entre pequenos e médios consumidores no interior do país.
2005	Depois de 11 anos, a Petrobras volta a explorar petróleo na Líbia, através de um contrato com a estatal <i>National Oil Corporation</i> (NOC) que garante à Petrobras direitos exploratórios de óleo e gás e de partilha de produção na Área 18 da seção líbia do Mar Mediterrâneo.
2005	A Petrobras irá fornecer à Jamaica serviços técnicos e treinamento para produção e mistura de etanol à gasolina, e compartilhar informações e experiências na exploração de petróleo e comercialização de derivados.
2006	Aprovado acordo entre a Petrobras e a <i>Astra Oil Trading NV</i> para aquisição de 50% da refinaria texana <i>Pasadena Refining System</i> .
2006	Concluída a compra de ativos da <i>Shell</i> na Colômbia relativos à distribuição e comercialização de combustíveis e a compra de postos de serviços da <i>Shell</i> no Paraguai, além da responsabilidade pela comercialização de GLP e de produtos de aviação nos aeroportos de Assunção e <i>Ciudad Del Este</i> .

Fonte: PETROBRAS, 2005b; A OFENSIVA..., 2004; SAIBA...,2005a, 2005b, 2005c, 2005d, 2006

Atualmente através da Área de Negócios Internacional, os ativos, operações e negócios da Empresa se estendem a vinte e cinco países, de três continentes nas áreas de: Exploração e Produção de óleo e gás natural, Refino, Processamento de gás, Distribuição de Derivados, Comercialização e Transporte por Dutos até a Produção de produtos Petroquímicos e a Geração, Distribuição e Transmissão de energia elétrica.

São seis Unidades de Negócios que atuam como empresas, na Argentina, Angola, Bolívia, Colômbia, Estados Unidos e Nigéria. Somadas às atividades em mais quinze países: Venezuela, México, Equador, Peru, Uruguai, Tanzânia, Irã, Líbia, Guiné Equatorial, Turquia, China, Paraguai, Senegal, Moçambique e Paquistão (PETROBRAS, 2006a).

Possui ainda escritórios em Nova York, Londres, Cingapura e Tóquio que têm uma intensa atividade internacional, aí incluídos o estreitamento do relacionamento com investidores internacionais; compra e venda de petróleo, tecnologias, equipamentos, materiais e serviços; representação da Companhia em reuniões e eventos; recrutamento de pessoal especializado; fretamento de navios; apoio aos empregados no exterior, entre outras. Em maio de 2004, a Petrobras abriu um escritório na China com o objetivo de intensificar os

negócios da Companhia e reforçar os laços comerciais com o maior país asiático e o segundo maior importador de petróleo no mundo (DE MÃOS DADAS....., 2004).

Além dos escritórios, a Companhia possui a área de *Trading* que é a responsável pelo comércio internacional de petróleo e derivados, incluindo a atuação nas principais bolsas de energia mundiais e a realização de operações *over the counter*. Esta atividade é realizada na Inglaterra, na China, no Japão, em Cingapura, no Uruguai, na Argentina, no Paraguai, na Bolívia, na Colômbia e nos Estados Unidos (PETROBRAS..., 2006a, p.55).

O quadro 5 a seguir, dá uma visão sumariada da atuação internacional da Petrobras.

Quadro 5 – Países que a Petrobras atua

ÁFRICA	AMÉRICAS	ÁSIA	EUROPA
Angola	Argentina	China	Turquia
Líbia	Brasil	Japão	Inglaterra
Tânzania	E.U.A	Cingapura	
Moçambique	México	Paquistão	
Guiné Equatorial	Bolívia	Irã	
Nigéria	Colômbia		
Senegal	Equador		
	Paraguai		
	Peru		
	Venezuela		
	Uruguai		

Fonte: PETROBRAS, 2007

Na área internacional, como no Brasil, são atendidos os objetivos empresariais, a qualidade operacional e os princípios e valores da Petrobras. A empresa busca estimular uma cultura empresarial única e humanizada, rentabilidade e eficiência com ética nos negócios, além de atuar com responsabilidade social e ambiental, de acordo com o seu Plano Estratégico Petrobras 2015 (PETROBRAS, [2004]).

A Área de Negócios Internacional está estruturada conforme figura 3.

Figura 3 – Organograma da Área de Negócios Internacional



Fonte: PETROBRAS, 2005c

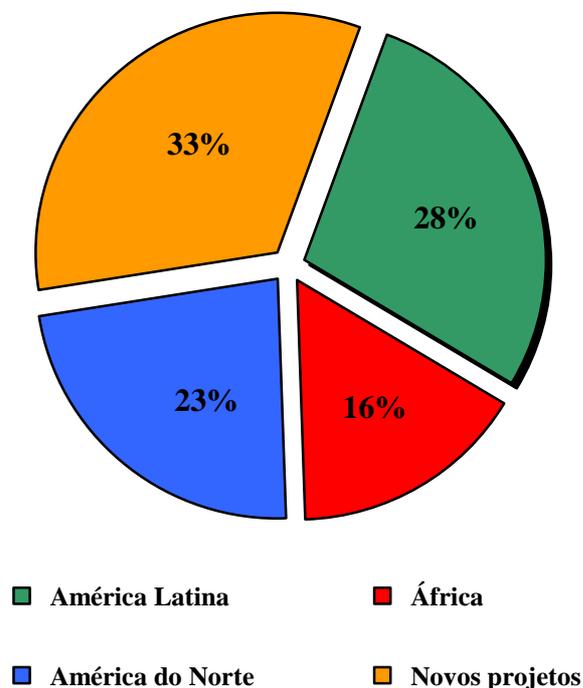
O avanço do processo de internacionalização tornou-se uma das prioridades do Plano Estratégico da Petrobras. Já constava no Plano Estratégico 2003-2007 a Visão para 2010 que afirmava: “a Petrobras será uma empresa de energia com forte presença internacional e líder na América Latina, atuando com foco na rentabilidade e responsabilidade social.” (PETROBRAS, [2003b]). Em novembro de 2003, iniciou-se um processo de revisão deste planejamento estratégico, mediante análise e reflexão dos cenários corporativos, das oportunidades de negócio e ameaças, bem como dos pontos fortes e das condições de melhoria que norteariam a Companhia nos próximos anos. Ajustou-se a Visão e a Missão da Companhia, mas a ênfase na liderança na América Latina continuou. “A estratégia corporativa enfatiza a liderança na América Latina, atuando com foco no crescimento, na rentabilidade e na responsabilidade social e ambiental, e ainda, na busca de excelência operacional, de gestão e domínio tecnológico” (PETROBRAS, [2004]).

Em julho de 2006, a Petrobras lança o seu Plano de Negócios 2007 – 2011. Nele a estratégia corporativa passou a dar maior visibilidade às energias renováveis, não sendo alteradas a Missão e a Visão 2015. A estratégia passou a ser a de: “liderar o mercado de petróleo, gás natural, derivados e biocombustíveis na América Latina, atuando como empresa integrada de energia, com expansão seletiva da petroquímica, da energia renovável e da atividade internacional” (PETROBRAS, 2006d).

Neste sentido, o Plano de Negócios prevê um volume de investimento na ordem de US\$ 12,1 bilhões no exterior. As atividades de exploração e produção receberão 70,2% dos investimentos, o refino e a comercialização receberão 24,8%. Também há investimentos previstos nos segmentos de petroquímica, distribuição e gás e energia (PLANO ..., 2006). Os recursos serão alocados conforme a figura 4.

Fig. 4 – Investimentos no Exterior

Total: US\$ 12,1 bilhões



Fonte: Plano de Negócios..., 2006, p.3

Para alcançar o objetivo estratégico de liderança na América Latina, a Petrobras tem nas atividades desenvolvidas na Argentina um dos seus grandes pilares. Logo, o posicionamento estratégico definido pela Petrobras na Argentina é bastante semelhante ao do país sede conforme se pode observar no quadro 6 onde estão descritos a Missão e Visão divulgadas pela Companhia no Brasil e na Argentina.

Quadro 6 – Missão e Visão da Petrobras

Plano Estratégico - Brasil	Plano Estratégico - Argentina
MISSÃO	MISSÃO
“Atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental nas atividades da indústria de óleo, gás e energia, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos seus clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua.”	“Atuar de forma segura, rentável e integrada, com responsabilidade social e ambiental nas atividades da indústria de óleo, gás e energia, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos seus clientes e contribuindo para o desenvolvimento da Argentina e dos países onde atua.”
VISÃO	VISÃO
“A Petrobras será uma empresa integrada de energia com forte presença internacional e líder na América Latina, atuando com foco na rentabilidade e na responsabilidade social e ambiental.”	“Seremos uma empresa integrada de energia com forte presença internacional, atuando com foco na rentabilidade e na responsabilidade social e ambiental.”

Fonte: PETROBRAS, [2004]; PETROBRAS [200?]

4.2. A ATUAÇÃO DA COMUNICAÇÃO

Sendo uma das maiores companhias de energia do mundo, com atuação em mais de vinte países e com uma força de trabalho de cerca de 170 mil pessoas, a Petrobras precisa se comunicar permanentemente com um público bastante diversificado. (PETROBRAS, 2006c).

Na estrutura organizacional da Petrobras (vide figura 1), a Comunicação Institucional é o órgão responsável pela disseminação da políticas e diretrizes corporativas, para os

diversos órgãos de comunicação nas diversas Unidades de Negócios da Companhia no Brasil e no mundo.

Em 2003, teve início uma mudança estratégica na Comunicação Institucional da Petrobras, fruto de um novo entendimento sobre a importância da imagem e do papel da comunicação nos negócios da empresa. Foi criado o Plano Integrado de Comunicação, que estabelecia, pela primeira vez, as mesmas diretrizes para a comunicação de todas as Unidades de Negócios” (PETROBRAS, 2006c, p.7).

As premissas do planejamento integrado da Comunicação Institucional são as seguintes (PETROBRAS, 2006c):

- a) alinhamento total com o Plano Estratégico da Petrobras;
- b) vinculação com os objetivos e metas do negócio;
- c) alinhamento com as políticas corporativas de comunicação;
- d) adoção de uma identidade corporativa única;
- e) respeito às culturas locais;
- f) adequação ao contexto sócio-econômico de cada mercado.

A área internacional possui uma área de comunicação, que recebe as orientações da Comunicação Institucional e as repassa às diversas áreas de comunicação das Unidades de Negócios no exterior.

A divulgação das atividades da área internacional, ou seja, “cada notícia sobre novos negócios, acordos com empresas e governos, descobertas de reservas ou investimentos tem impacto no mercado de ações” (POR QUE..., 2006, p.2). Fator de relevância no resultado dos negócios da Empresa, este é um dos trabalhos executados pela comunicação da área internacional com foco no público externo.

Outro é voltado para o público interno, pois “uma força de trabalho bem informada gera multiplicadores de informação que ajudam a construir a imagem de uma Companhia que visa à rentabilidade, aliada à responsabilidade social e ambiental” (POR QUE..., 2006, p.2). Nesta direção, a comunicação da área internacional utiliza diversos veículos internos de comunicação. São textos na Petronet, entrevistas no Canal Panorama da Web TV, matérias nas revistas Petrobras e Petrobras Magazine, além da intranet e do Jornal Área Internacional da Petrobras que possui versões em português, inglês e espanhol (POR QUE..., 2006).

Outras ações desenvolvidas visam além informar, integrar o público interno da Companhia. Exemplos destas ações são o I *Workshop* de Comunicação da área Internacional que reuniu diversos profissionais da área de comunicação de vários países visando o alinhamento das estratégias de comunicação interna (COMUNICAÇÃO..., 2006), o Integrani,

evento de integração que já está na sua quarta edição e em 2006 contou com a participação de quatrocentos profissionais discutindo o tema “Espírito de Equipe” (ALEGRIA..., 2006) e o III *Workshop* de Responsabilidade Social da Área Internacional, que pretende discutir o alinhamento às práticas e diretrizes corporativas sobre o tema (RESPONSABILIDADE..., 2006).

Todas essas atividades são desenvolvidas com a parceria, acompanhamento e participação das áreas de comunicação das Unidades de Negócios. Essas áreas desdobram essas ações nos países em que atuam e junto ao seu público interno (formado pela força de trabalho). Também são responsáveis pela contratação e fiscalização dos patrocínios nos segmentos cultural, social, ambiental e outros.

São essas áreas devidamente articuladas que desenvolvem a comunicação integrada da Petrobras.

4.3. A ATUAÇÃO NA ARGENTINA

A Unidade de Negócios da Argentina foi criada em 18 de janeiro de 1994 com o objetivo de exercer no país todas as atividades da indústria petrolífera e é hoje uma empresa integrada de energia e uma das maiores produtoras de petróleo e gás natural do país (PETROBRAS, 2006b).

Em 2002, a Companhia adquiriu 58,62% da empresa Argentina *Perez Companc* S.A. (Pecom) por pouco mais de US\$ 1 bilhão. Criada em 1946 pela família Argentina *Perez Companc*, a empresa começou como uma companhia de navegação, evoluindo para os setores petrolífero e de energia. Além da Argentina, a empresa atua na Bolívia, Paraguai, Uruguai, Equador, Peru, Venezuela e Brasil. No Brasil, a Pecom já se havia instalado no Pólo Petroquímico de Triunfo, no Rio Grande do Sul, em 1997, com o nome de Innova.

Em 4 de abril de 2003, os acionistas da *Perez Companc* aprovaram a mudança da razão social da empresa para Petrobras Energia S.A e em 13 de maio de 2003, o governo argentino autorizou a aquisição pela Petrobras. Maior aquisição já feita pela Petrobras no mercado internacional, ela significou um salto que colocou a Petrobras entre as maiores companhias petrolíferas de capital aberto do mundo. O desafio é grande pois constitui-se numa mudança na trajetória de expansão internacional da Petrobras, segundo Norberto Caputo, coordenador do processo de integração entre a *Perez Companc* S.A e a Petrobras:

começamos atuando apenas em *upstream* (exploração e produção), no deserto, com equipe brasileira reduzida. Nossa relação com os países era diferente, havia menos envolvimento. Se achássemos petróleo ficávamos; se não, saíamos do país. Na Argentina, estamos para ficar e vamos atuar também em refino e distribuição. Isso cria a necessidade de colocarmos nossa marca para a população ver. Queremos nos fincar na economia Argentina (DE AZUL..., 2003, p.25).

O Quadro 7, fornece a dimensão estratégica do negócio.

Quadro 7 – Radiografia do Negócio

US\$ 1,077 bilhão	É o valor da compra da Pecom por 58,62% das ações
US\$ 300 milhões	São os investimentos programados na Petrobras Energia nas áreas de produção e exploração em 2003.
US\$ 2,2 bilhões	São os investimentos programados na Petrobras Energia nos próximos cinco anos.
US\$ 150 milhões	São os investimentos programados em gás e eletricidade em 2003.
US\$ 650 milhões	São os investimentos programados em gás e eletricidade nos próximos cinco anos.
US\$ 1,674 bilhão	Foi o valor do faturamento da Pecom em 2002
22	É o número de campos produtores na Argentina
15	É o número de campos produtores em outros países.
185	É o número de postos de serviço.
4.068	É o número de funcionários da Pecom na Argentina, Bolívia, Peru, Equador, Venezuela e Brasil.
2,43 milhões	De barris de óleo equivalente é a atual produção da Petrobras com a aquisição da Pecom.

Fonte: De Azul...,2003, p. 26

Outros passos importantes dentro do território argentino foram a compra de 39,67% das ações da *Petrolera Perez Companc* por US\$ 49,8 milhões e a aquisição do controle acionário da *Petrolera Santa Fé* por US\$ 89,5 milhões.

Todas estas aquisições representam um crescimento em todo o setor com destaque para o aumento no volume de reservas, para a ampliação na rede de serviços (o setor de Distribuição conta hoje com cerca de 720 postos no país, dos quais mais de 300 com a bandeira Petrobras) e para o aumento na capacidade de refino (atualmente a Petrobras opera três refinarias na Argentina: Ricardo Eliçabe, localizada em *Baía Blanca*, uma em *San Lorenzo* e a Refinaria *Del Norte* (Refinor) (PETROBRAS, 2006a)

O quadro 8 demonstra a abrangência da Petrobras na região.

Quadro 8 - Participação no Mercado

7,2 % do mercado de gás natural (cerca de 50mil barris de óleo equivalente- boe – diários), incluindo a exportação para o Chile de parte da produção na Bacia de <i>Neuquén</i> , com participação da Petrobras Energia.
Produção média em torno de 70 mil barris diários de óleo e Líquido de Gás Natural (LGN).
Participação no capital da Companhia Mega, em associação com a <i>Dow</i> e <i>Repsol</i> YPF, com uma unidade separadora de gás natural, na província de <i>Neuquén</i> ; um poliduto de 600 quilômetros ; e uma unidade de processamento em <i>Baía Blanca</i> .
Três refinarias sendo duas próprias: - Ricardo Eliçabe (em <i>Baía Blanca</i>) e <i>San Lorenzo</i> ; e participação na Refinaria <i>Del Norte</i> (Refinor).
Geração de energia elétrica: - hidrelétrica <i>Pichi Picún Leufú</i> e participação na hidrelétrica <i>Piedra Del Aguila</i> ; - e térmica de ciclo combinado <i>Genelba</i> , que responde por 7% da geração de energia elétrica do país.
Participações na transmissão e distribuição de eletricidade: na transmissão através da Transener, principal empresa Argentina nesse segmento, concentrando 95% da rede de linhas de alta tensão do país; e na distribuição através da Edesur, que distribui energia a 2,1 milhões de consumidores da região central de Buenos Aires.
Participações nas empresas de serviço de eletricidade <i>Enecor</i> e <i>Yacylec</i> .
Participação na Transportadora de Gás <i>del Sur</i> (TGS), com uma rede de gasodutos de 7,4 mil Km de extensão, ligando a região produtora de gás natural da Patagônia com a Grande Buenos Aires, e capacidade atual de transporte de 62 milhões de m ³ por dia , em processo de ampliação; e uma unidade de processamento de gás natural em <i>Baía Blanca</i> .
Participação na rede de oleodutos de 1.700 Km de Odelval (<i>Oleodutos del Valle</i>).
Cinco unidades petroquímicas, sendo quatro da Petrobras Energia – Complexo <i>Puerto General San Martin</i> ; - <i>Zarate</i> ; - <i>Campana</i> ; - e a subsidiária <i>Innova</i> , no Rio Grande do Sul(BR); e 40% de participação na Petroquímica <i>Cuyo</i> .

Fonte: PETROBRAS, 2006b

A empresa tem ainda presença relevante na sociedade Argentina com ações de Responsabilidade Social e Ambiental, de patrocínios e apoios a projetos sociais, culturais e esportivos. São alguns exemplos dessas ações: planos de ação nas comunidades buscando integrar os jovens de baixa renda na sociedade em que vivem, campanhas beneficentes, patrocínio do time do *Racing*, no futebol e da corrida da equipe *Honda Racing* Petrobras no TC-2000, no automobilismo. Essas são algumas das ações desenvolvidas pela área de

comunicação da UN Argentina que conta com trinta e cinco colaboradores que trabalham no edifício sede da Empresa (PETROBRAS, 2006b).

4.4. VALORES E POLÍTICA DE COMUNICAÇÃO DA PETROBRAS

Com o fim do monopólio do petróleo, a inserção no mercado aberto e competitivo trouxe novos desafios à companhia. “A Petrobras posicionou-se, então, como uma empresa de energia [...], como companhia de atuação mundial, com ações cotadas em bolsas globais e planos de expansão internacional, sobretudo nos mercados da América Latina” (PETROBRAS, 2006c, p.3).

Esse novo reposicionamento levou a necessidade de dar maior visibilidade e transparência às ações da companhia. A partir do ano de 2000 a Petrobras começou a divulgar seu Plano Estratégico, “compartilhando as informações consideradas públicas com todas as partes interessadas, buscando criar assim um ambiente de transparência nos negócios” (MACIEL e BRANCO, 2005, p.234). No Plano Estratégico é divulgado o posicionamento estratégico da Companhia com relação aos valores e comportamentos que orientam a sua força de trabalho, conforme quadro 9.

Quadro 9 - Valores e Comportamentos que orientam a postura profissional da força de trabalho da Companhia.



Fonte: PETROBRAS, [2004]

Também no Plano Estratégico 2015, são estabelecidas as políticas corporativas. Elas têm caráter diretivo e aplicam-se aos diversos segmentos e atividades da Companhia, no Brasil e no exterior. A área de comunicação vem ampliando e aprofundando o seu papel estratégico dentro da Petrobras. As políticas corporativas nesta área são as seguintes:

- a) promover, preservar e defender a marca e a identidade corporativa da Petrobras, reforçando seus atributos e os compromissos com os públicos de interesse;

- b) fortalecer a unidade da comunicação do Sistema Petrobras, consolidando a imagem de empresa integrada;
- c) buscar continuamente o conhecimento das opiniões, necessidades e expectativas dos públicos de interesse, respeitando sua diversidade cultural;
- d) comunicar de forma transparente, rápida e contínua, fornecendo informação clara, segura, objetiva, precisa e atual sobre as atividades, produtos e serviços da Companhia;
- e) promover estreito relacionamento com as comunidades influenciadas pelas operações da Companhia, mantendo diálogo permanente com seus representantes, acentuando a responsabilidade social e ambiental da Petrobras;
- f) manter uma comunicação aberta, constante e abrangente com os trabalhadores, contribuindo para fortalecer seu compromisso com os objetivos e estratégias corporativas.

A Petrobras não divulga um Plano Estratégico igual para o Brasil e para a Argentina. No Plano da Argentina constam a Missão, a Visão e os Valores, ou seja, não são publicados os Comportamentos que orientam a força de trabalho da Empresa. A diagramação também é diferente. Entretanto, no que se refere ao conteúdo do item Valores, os dois Planos têm pontos em comum como o desenvolvimento de tecnologia de vanguarda e a superação de desafios. Quanto aos principais públicos de interesse, na Argentina estão formalmente citados os empregados, os clientes, a sociedade em geral e as comunidades do entorno, divergindo do Brasil no tocante a fornecedores, parceiros e governo. Também no Plano da Argentina não há nenhum item relacionado com o tema liderança. Nem no do Brasil consta o item compromisso com tamanha ênfase.

É importante ressaltar que para análise deste trabalho é utilizado o Plano Estratégico publicado no Brasil, tendo em vista o objeto da pesquisa. Mas o item valores do Plano Estratégico da Argentina está apresentado na figura 5.

Fig. 5 – Valores

<p>CREMOS NO FUTURO</p> <p>Porque cremos num futuro com maior integração, com mais respeito pelo homem e seu entorno. E assumimos com um otimismo responsável nosso papel de empresa internacional de energia, que com foco na rentabilidade gera negócios sustentáveis.</p>		<p>Empresa de Energia Foco na rentabilidade Internacionalidade Sustentabilidade</p> <p>Crescimento Evolução Integração</p>
<p>ATUAMOS COM DINAMISMO</p> <p>Porque somos ágeis e flexíveis, e fomentamos os talentos individuais através do trabalho em equipe com habilidade e entusiasmo, geramos novas oportunidades que nos permitem alcançar uma excelente capacidade competitiva.</p>		<p>Ágil e Flexível Trabalho em equipe Habilidade Competitividade</p> <p>Ação Entusiasmo Movimento</p>
<p>NOS DESAFIAMOS CONTINUAMENTE</p> <p>Porque nossa inspiração é a autossuperação. E a busca da excelência, baseada em nossos conhecimentos e talentos, nos permite criar tecnologia de vanguarda e inovar no desenvolvimento de novos projetos que superam os mais altos padrões.</p>		<p>Tecnologia Busca de Excelência Conhecimento</p> <p>Inspiração Auto superação Talento Inovação</p>
<p>ELEGEMOS O COMPROMISSO</p> <p>Porque somos conscientes da responsabilidade e compromisso que temos com cada comunidade onde estamos presentes, com nossos empregados, acionistas e clientes. E porque nossas ações se sustentam na ética, na transparência, no respeito ao lugar e pelas pessoas com quem interagimos.</p>		<p>Compromisso com o meio ambiente Responsabilidade Social Compromisso com os empregados Ética e Transparência Compromisso com acionistas Compromisso com clientes</p> <p>Compromisso Responsabilidade Comunidade Equilíbrio</p>
<p>AGREGAMOS VALOR</p> <p>Porque temos o conhecimento e a experiência, trabalhamos de forma integrada e nos antecipamos às necessidades de nossos clientes, oferecendo soluções da mais alta qualidade.</p>		<p>Conhecimento Qualidade Experiência Vocação para servir</p> <p>Integração Consistência Proatividade</p>

Fonte: PETROBRAS, [200?]

4.5. ANÁLISE DOS DADOS

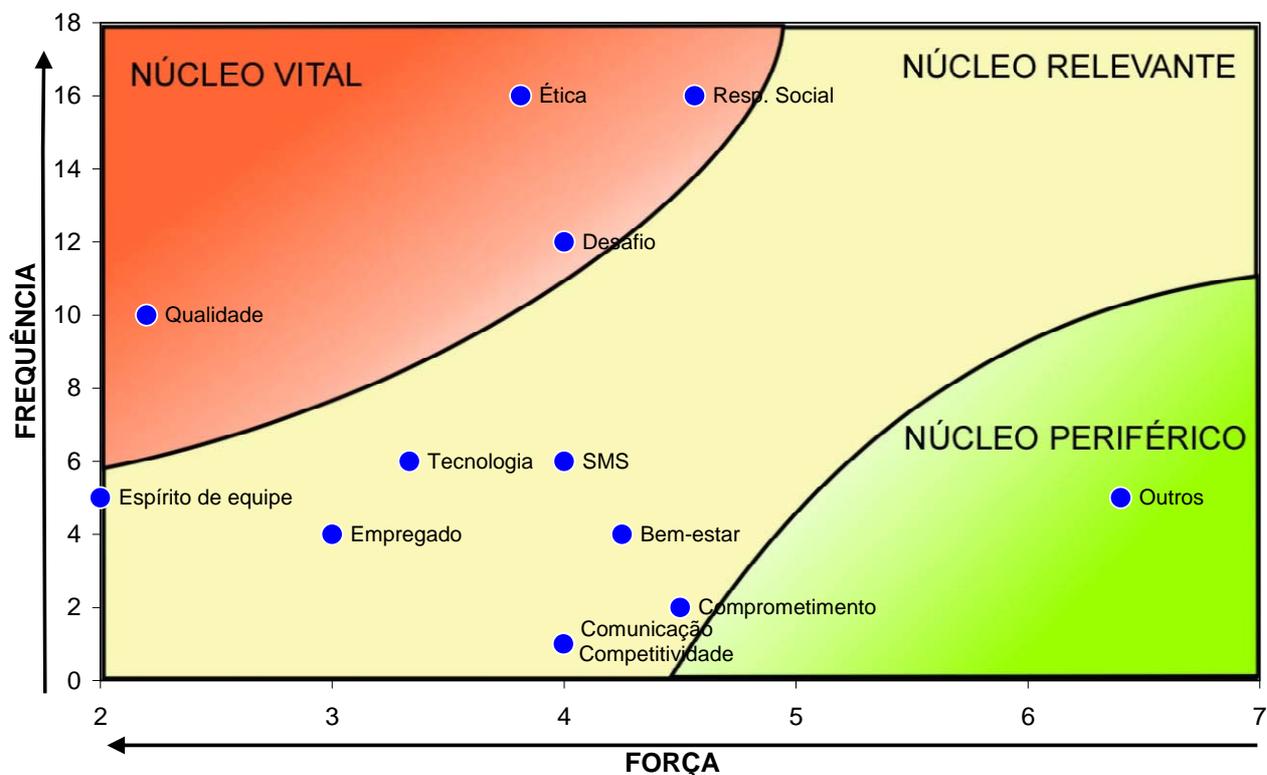
Nessa parte são apresentados os mapas cognitivos construídos a partir dos dados coletados através da força de trabalho lotada na Área de Comunicação da Unidade de Negócios da Petrobras na Argentina.

Inicia-se a análise pelos mapas Q1 e C1 que demonstram a visão da força de trabalho estudada sobre os valores da Companhia. Em seguida apresenta-se os mapas Q2 e C2 que representam as percepções sobre a postura profissional do empregado da Petrobras.

Compara-se os mapas com os valores e comportamentos da Petrobras descritos no seu Plano Estratégico 2015 (Quadro 9) e verifica-se seu grau de alinhamento com os mesmos.

4.5.1 ANÁLISE DA QUESTÃO 1

Figura 6 - Mapa Cognitivo Q1 – Valores da PETROBRAS segundo a força de trabalho da área de Comunicação da UN da Argentina.



De acordo com o mapa Q1 (Figura 6), resultado das respostas dadas para a questão 1 (Quando você pensa nos VALORES da Petrobras, que idéias lhe vêm à mente?), observa-se que a força de trabalho da área de Comunicação da UN da Argentina, valoriza prioritariamente a **ética**, a **responsabilidade social**, o **desafio** e a **qualidade**, todos localizados no núcleo vital, mas com um certo destaque para os dois primeiros itens que aparecem em posições bastante próximas e com frequência elevada. A ética aparece no Plano Estratégico da Petrobras como um dos comportamentos esperados da força de trabalho, mas não como um valor da Companhia. A responsabilidade social está implícita no Plano quando se refere a “excelência e liderança em questões de saúde, segurança e preservação do meio ambiente”, abrangendo este conceito todos os públicos de interesse (acionistas, clientes, empregados, sociedade, governo, parceiros, fornecedores e comunidades que a Companhia atua). Esta afirmativa é reforçada pelas citações dos respondentes:

“empresa comprometida com a sociedade”

“preserva os recursos naturais para as gerações futuras”;

“empresa integrada de energia com foco no respeito pelo

homem e seu entorno”

Desafio também é um valor bastante importante na opinião argentina e no Plano Estratégico este valor aparece claramente quando se afirma um “espírito [...] de superar desafios.” A palavra qualidade não está claramente dita no Plano Estratégico, mas fica subentendida quando se considera o “foco na obtenção de resultados de excelência.” Esta clara a importância que os argentinos dão para esta categoria face a força dada ao item. Sozinho, o núcleo vital representa 61% das respostas apresentadas.

No núcleo relevante se encontram as categorias de **espírito de equipe, empregado, tecnologia, SMS (segurança, meio ambiente e saúde), bem estar, competitividade, comunicação e comprometimento.**

Espírito de equipe é outra categoria que aparece explicitamente como comportamento que orienta a postura profissional da força de trabalho e não como valor da Companhia dentro do Plano Estratégico analisado. Dentre o público de interesse, empregado é o grupo visivelmente mais valorizado. Competência tecnológica é a forma como a tecnologia é reconhecida no Plano. Na categoria SMS, segurança e meio ambiente são nominalmente citados nas respostas, o que traduz perfeita sintonia com os valores do Plano Estratégico em referência. Já a questão saúde foi referida de forma indireta, como fica evidente nas seguintes colocações:

“promove planos de educação (via saúde infantil e no mundo do trabalho.”;

“promove planos de promoção comunitária vinculados ao esporte e a saúde.”

A categoria bem estar não consta de forma direta no Plano, mas as idéias que a compuseram, tais como “conforto”, “tranqüilidade” e “qualidade de vida” podem estar de forma indireta relacionadas com a valorização do empregado, que é um dos principais públicos de interesse. Competitividade e comunicação ficaram empatadas tanto em frequência, quanto em força. A competitividade é estabelecida no Plano pelo “espírito competitivo”, já a comunicação não faz parte da lista de valores publicados, apenas consta como uma das políticas corporativas. Outra categoria dentro do núcleo relevante é o comprometimento que também não está relacionado como valor da Companhia.

Das doze categorias situadas nos núcleos vital e relevante, oito (responsabilidade social, desafio, qualidade, tecnologia, SMS, competitividade, bem-estar e empregado) estão alinhadas com os valores divulgados no Plano Estratégico 2015. Cabe salientar que a questão da responsabilidade social e ambiental é explicitamente citada na missão e visão da

Companhia (vide quadro 6).

Das quatro categorias restantes, três estão citadas como postura do profissional Petrobras (ética, espírito de equipe e comprometimento).

Juntos, o núcleo vital e o núcleo relevante representam 94,4% das respostas obtidas.

Isolada no núcleo periférico se encontra a categoria **outros** que é formada pela reunião das citações de valores muito pouco representativos na percepção da equipe. Este grupo representa apenas 5,6% das respostas dadas, sendo que, caso fossem classificadas em favorável ou desfavorável, todas as respostas seriam enquadradas como favoráveis à Petrobras.

Vale ressaltar ainda que, dos públicos de interesse declarados pela Companhia, empregados, sociedade e comunidades em que a Empresa atua foram os percebidos como importantes pelos respondentes, principalmente os empregados. Os outros públicos, tais como acionistas, clientes, governo, parceiros e fornecedores não foram sequer mencionados.

Figura 7 - Mapa Cognitivo C1 – Conjunto de idéias evocadas pela força de trabalho da área de Comunicação da UN da Argentina sobre os valores da PETROBRAS.

NÚCLEO VITAL

ÉTICA – caráter; compromisso; confiável; cumprimento das leis; empresa responsável; respeito; responsabilidade; transparência.

RESPONSABILIDADE SOCIAL – empresa comprometida com a sociedade; empresa integrada de energia com foco no respeito pelo homem e seu entorno; empresa socialmente responsável; preserva os recursos naturais para as gerações futuras; promoção da arte e da cultura; promove a integração através da música; promove o esporte e a integração social; promove planos de educação (via saúde infantil e no mundo do trabalho); promove planos de promoção comunitária vinculados ao esporte e a saúde; promove programas de benefícios para instituições necessitadas; quem trabalha na Petrobras colabora com um grão de areia para o bem estar futuro das pessoas; respeito social; responsabilidade social; responsabilidade social e meio ambiente.

DESAFIO – assume desafios, não paramos, buscamos nos superar dia após dia, buscando os melhores resultados possíveis, nos desafiamos continuamente; superação; crescimento, crescimento constante, dinamismo e expansão.

QUALIDADE – empresa que se preocupa em oferecer produtos de qualidade; excelência; qualidade.

NÚCLEO RELEVANTE

ESPÍRITO DE EQUIPE – companheirismo; integração; trabalho em equipe.

TECNOLOGIA E INOVAÇÃO – empresa com tecnologia de ponta; inovação; inovadora, tecnologia de vanguarda, internacional; tecnologia.

EMPREGADO – apoio a seus empregados gerando oportunidades de desenvolvimento para ter uma alta qualidade competitiva em suas equipes de trabalho; cuidado com as pessoas e suas famílias; cuidado com o empregado; empresa que valoriza o desenvolvimento profissional e pessoal dos seus empregados.

SEGURANÇA, MEIO AMBIENTE E SAÚDE (SMS) – comprometida com a preservação do meio ambiente e da segurança; cuidado com o meio ambiente; responsabilidade social e ambiental; responsabilidade social e meio ambiente.

BEM ESTAR - conforto; tranquilidade; qualidade de vida.

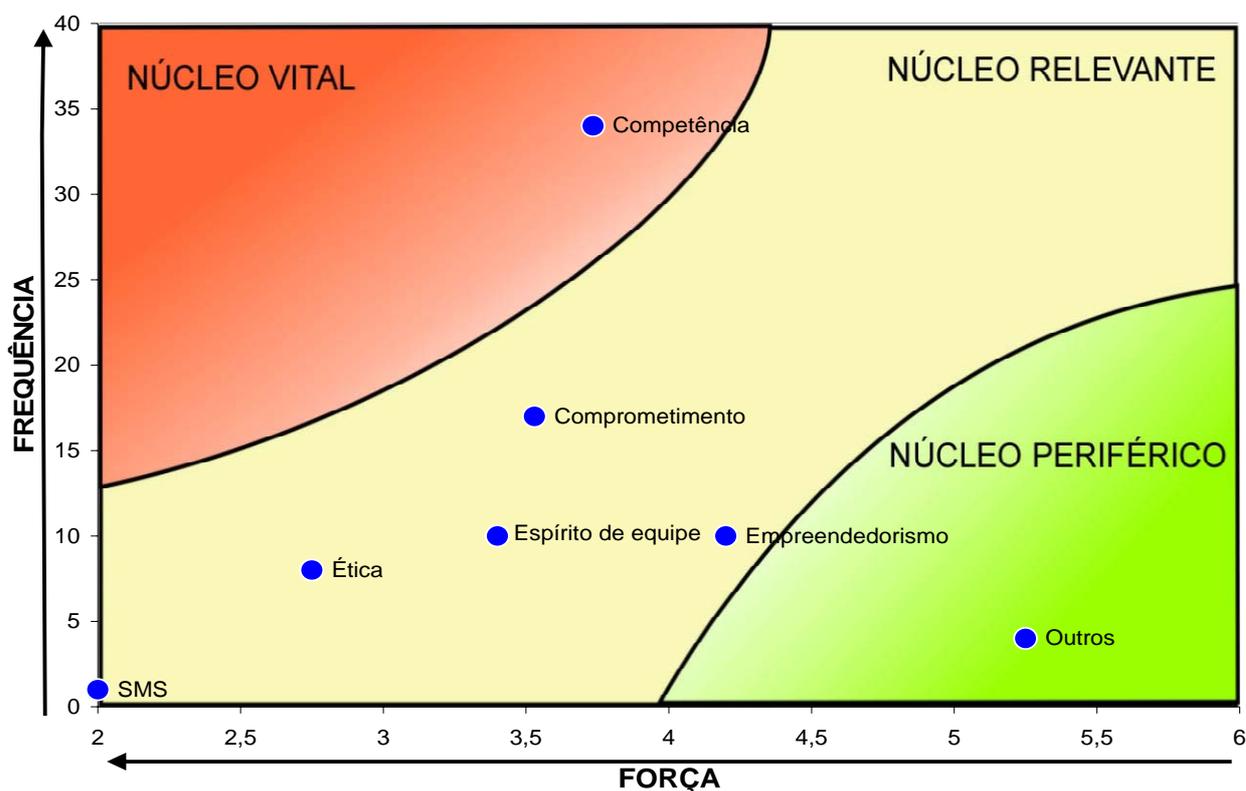
COMPETITIVIDADE – competitividade.

COMUNICAÇÃO – comunicação.

COMPROMETIMENTO – nos comprometemos com os valores da Companhia e os fazemos nossos.

4.5.2 ANÁLISE DA QUESTÃO 2

Figura 8 - Mapa Cognitivo Q2 – Características importantes que definem a postura profissional dos empregados da PETROBRAS segundo a força de trabalho da área de Comunicação da UN da Argentina



Analisando o mapa Q2, que retrata as respostas obtidas para a questão 2 (Quando você pensa em um EMPREGADO DA PETROBRAS que características importantes definem a sua postura profissional?), encontra-se em destaque no núcleo vital a categoria **competência**, que representa 46% das respostas obtidas. Esta postura não está descrita de forma direta no Plano Estratégico. Pode-se subtendê-la quando se lê a respeito do “foco no desenvolvimento e sustentação de vantagens competitivas” (vide quadro 9).

No núcleo relevante se encontram cinco categorias, a saber: **SMS, Ética, Espírito de Equipe, Comprometimento e Empreendedorismo**.

A categoria SMS (segurança, meio ambiente e saúde) apesar de baixa frequência, é relevante na opinião dos argentinos, tendo em vista a força com que é citada. Esse comportamento não está descrito no Plano.

A ética aparece também com bastante força no mapeamento, o que ratifica a sua importância e conceitos como “caráter”, “idoneidade” e “seriedade” relatadas no mapa Q2 expressam as idéias mais fortemente compartilhadas que compuseram esta categoria. Ética é citada de forma direta no Plano estratégico considerado, na forma de “ética nos negócios”.

Espírito de equipe também é um comportamento esperado pela força de trabalho da Petrobras, conforme o Plano estudado, e é considerado importante para a força de trabalho da Argentina. Respostas que bem representam esta categoria:

“o clima de trabalho é afável e cordial”;

“trabalho em equipe”;

“sinergia”;

Comprometimento não consta diretamente. Pode-se inferi-lo onde se lê no Plano sobre o “acompanhamento rigoroso dos resultados com reconhecimento e responsabilização pelo desempenho”.

Empreendedorismo é visto como relevante pelos argentinos, inclusive com uma das maiores freqüências depois da categoria competência, mas não consta no Plano como comportamento esperado.

Juntos o núcleo vital e o relevante representam 94,6% das respostas recolhidas. Estes dois núcleos se dividem em seis categorias. Dessas, quatro (competência, ética, espírito de equipe e comprometimento) estão alinhadas com o Plano Estratégico e duas (SMS e empreendedorismo) não possuem nenhum vínculo com o mesmo.

Isolado no núcleo periférico se encontra a categoria **outros**, que é composta de conceitos abrangentes tais como “qualidade humana” e “liberdade”, que não fazem parte da lista enumerada pelo Plano Estratégico do Brasil. Esta categoria obteve um percentual de 5,4% das respostas fornecidas. E se fossem classificadas em positivas ou negativas para a Companhia, todas elas seriam classificadas como positivas.

Comportamentos como liderança e transparência nas relações com públicos de interesse que constam no Plano Estratégico não foram citados. À semelhança da questão 1, dos públicos de interesse declarados pela Companhia, também neste item apenas empregados são destacados pelos respondentes.

Figura 9 - Mapa Cognitivo C2 – Conjunto de idéias evocadas pela força de trabalho da área de Comunicação da UN Argentina sobre a postura profissional dos empregados da PETROBRAS.

<p>NÚCLEO VITAL</p> <p>COMPETÊNCIA – adaptação a mudanças; aprendizagem; atuação estratégica; avalia custos; capacidade; capacidade de negociação; conhecimento; convicção; crescimento profissional; desenvolvimento; é possível o crescimento humano e profissional; flexibilidade; liderança; objetivos claros; oportunidade de desenvolvimento profissional; pessoa segura; proatividade; profissional; profissionalismo; resoluto; senso comum; visão de longo prazo; visão internacional; visão sistêmica.</p>
<p>NÚCLEO RELEVANTE</p> <p>COMPROMETIMENTO – alinhado; atitude de servir; comprometido; compromisso; compromisso com a Companhia; é uma pessoa comprometida com o seu trabalho; efetividade; entusiasmo; orientação a resultados; orientação para resultados; responsabilidade; responsável; vontade de crescer e contribuir para a sociedade.</p> <p>SEGURANÇA, MEIO AMBIENTE E SAÚDE (SMS) – oferece segurança a nível humano e profissional</p> <p>ÉTICA - caráter; com valores; conscientização; é responsável com o meio ambiente, sério e honesto; idoneidade; respeito pelo empregado; seriedade; transparência.</p> <p>ESPÍRITO DE EQUIPE – amigável; colaborador; companheirismo; é uma pessoa que pratica uma certa democracia; negociação; o clima de trabalho é afável e cordial; sinergia; trabalho em equipe.</p> <p>EMPREENDEdorISMO – aberto; busca de alternativas; capacidade de superação; criatividade; criativo; dinâmico; dinamismo; iniciativa; mente aberta.</p>

4.6 SÍNTESE DA ANÁLISE

Os mapas apresentados para as questões 1 e 2 reproduzem a percepção que a força de trabalho da área de comunicação da UN Argentina têm respectivamente dos valores e comportamentos esperados para a força de trabalho da Petrobras. Pela análise dos mesmos, verifica-se que há um alinhamento significativo nos resultados encontrados, tendo em vista que a maioria das categorias mapeadas traduz os valores e comportamentos declarados pela Petrobras através do seu Plano Estratégico. Nas duas questões, a categoria outros fica situada

no núcleo periférico e se constitui em elemento irrelevante para a análise.

As políticas de comunicação disseminadas no Plano Estratégico do Brasil não são publicadas no Plano da Argentina, apesar de existir uma preocupação da área de Comunicação da sede Brasil na formação de “uma mesma cultura e identidade corporativa” (PETROBRAS, 2006c, p.43). E existe todo um esforço neste sentido (vide item 4.2), entretanto, não há evidências concretas que este trabalho possa ter influenciado nas respostas obtidas.

Com relação a questão de número 1, pode-se até dizer que os respondentes foram influenciados pelo seu próprio Plano Estratégico, no qual constam conceitos semelhantes no tocante aos valores. Entretanto, conforme dito anteriormente, não consta o item Comportamentos que orientam a força de trabalho na publicação divulgada na Argentina, e as respostas obtidas estão bastante alinhadas com o Plano estratégico analisado.

Esta sinergia pode ter sido conseguida em diversas ações de integração que foram desenvolvidas ao longo dos anos posteriores a aquisição, principalmente junto ao público alvo desta pesquisa, porque são as áreas de Comunicação dos diversos Órgãos da Companhia que coordenam e executam programas de integração tais como o “Prata da Casa” que todo ano reúne empregados dos mais diversos países em concursos de talentos nas áreas de artes plásticas, fotografia, música, literatura e gastronomia (PRATA DA CASA..., 2005, p.22), ou mesmo os “Jogos do Jubileu” que reúnem atletas das mais diversas modalidades como futebol, xadrez e basquete. “Empregados e contratados viajaram juntos, dormiram nos mesmos hotéis e, mais importante, vestiram o mesmo uniforme. É um marco na integração da força de trabalho da Petrobras” declara Sue Wolter Vianna (CAMPEÕES..., 2004, p. 23). Ou ainda, o Café com Prosa, que consiste numa conversa informal com o presidente da Empresa durante o café da manhã, e o Programa de Visitas, que se trata de uma visita a uma das unidades da Petrobras no Brasil e no exterior no qual os participantes são sorteados entre a força de trabalho (PETROBRAS, 2006c). É importante observar que a área objeto deste estudo é considerada estratégica na disseminação dos princípios corporativos (CARNEIRO, 2006), o que pode resultar num grupo mais focado com os valores e comportamentos da Companhia.

Na questão relativa a valores, questão de número 1, o número de convergências encontradas aponta para uma sincronia entre os valores ditados pela Companhia e os valores percebidos pelo público interno da UN Argentina, o que sinaliza a existência de uma cultura única.

Vale ressaltar o grau de alinhamento encontrado nos núcleos vital e relevante. A tabela 1 e a tabela 2 na seqüência sintetizam a importância destes núcleos.

Tabela 1 – Resumo do resultado do núcleo vital para a questão 1

Número de categorias encontradas	4
Número de categorias alinhadas com o Plano Estratégico	3
Percentual de alinhamento	75%
Percentual de respostas obtidas	61%

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 2 – Resumo do resultado do núcleo relevante para a questão 1

Número de categorias encontradas	8
Número de categorias alinhadas com o Plano Estratégico	5
Percentual de alinhamento	62,5%
Percentual de respostas obtidas	33,4%

Fonte: Dados da pesquisa

A análise dos resultados apresentados nas tabelas 1 e 2 sob a luz da teoria indica na ótica de Martin e Frost (2001), que o alinhamento de valores se constitui em um elemento que leva ao sucesso financeiro da organização, no olhar de Pagano (2002), que se os valores estão sendo plenamente entendidos por todos, a empresa consegue estabelecer uma cultura forte. Ou, ainda segundo Schein (1992), que a cultura da Empresa está no nível 3 (vide Fig 2), ou seja, os valores declarados pela Companhia são tidos como certos e servem como fonte de identidade e essência da missão.

A questão relativa ao comportamento esperado da força de trabalho, questão de número 2, também indica que há um alinhamento neste campo. Este resultado aponta na mesma direção da questão de número 1, ou seja, na formação de uma única cultura.

Também nesse resultado o grau de congruência encontrado nos núcleos vital e relevante é significativo. A tabela 3 e a tabela 4 demonstram essa significância.

Tabela 3 – Resumo do resultado do núcleo vital para a questão 2

Número de categorias encontradas	1
Número de categorias alinhadas com o Plano Estratégico	1
Percentual de alinhamento	100%
Percentual de respostas obtidas	46%

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 4 – Resumo do resultado do núcleo relevante para a questão 2

Número de categorias encontradas	5
Número de categorias alinhadas com o Plano Estratégico	3
Percentual de alinhamento	60%
Percentual de respostas obtidas	48,6%

Fonte: Dados da pesquisa

A análise do resultado apresentado nessas duas últimas tabelas permite verificar que, apesar de não estarem declaradas no Plano Estratégico da Argentina as características importantes que definem a postura profissional do empregado Petrobras, existe uma visão congruente com o que é publicado pela Empresa no Brasil.

Em suma, apesar da estrutura formatada em Unidades de Negócios, que segundo Carneiro (2006) dificulta o discurso corporativo único e da distância geográfica, os resultados obtidos para as questões 1 e 2 estão inter-relacionados e coerentes, levando-se em consideração a base teórica em que o modo de agir dos membros de uma organização, são influenciados pelos valores compartilhados (SILVA; ZANELLI, 2004), ou ainda, nas palavras de Tamayo, Mendes e Paz (2000), os valores podem guiar o comportamento dos membros de uma organização. Desta forma, infere-se que a congruência dos resultados da questão 1 pode levar a congruência dos resultados da questão 2.

5. CONCLUSÃO

O objetivo geral desse trabalho é o de estudar se as percepções que a força de trabalho da Unidade de Negócios da Argentina tem da cultura Petrobras, no tocante aos valores e comportamentos que orientam a postura profissional da sua força de trabalho, estão alinhados com os divulgados pela Companhia, ou seja, a possibilidade de uma cultura empresarial única.

Nesse sentido, desenvolveu-se um estudo sobre cultura organizacional discutindo-se seus conceitos, influências e consequências. Efetuou-se um mapeamento da Petrobras, seu crescimento econômico e sua expansão para além das fronteiras nacionais. E realizou-se um estudo da Petrobras e, particularmente, de uma de suas Unidades de Negócios, a da Argentina, analisando-se os valores e o comportamento percebidos pelos funcionários da área de comunicação.

Com relação aos valores, observou-se um importante alinhamento dos valores percebidos pelos funcionários da área de comunicação da Unidade de Negócios da Argentina com os valores divulgados pela Petrobras. Vale lembrar que o núcleo vital em conjunto com o núcleo relevante obteve um percentual de respostas superior a 90%, mais exatamente 94,4%. Tratando apenas das idéias alinhadas, o núcleo vital, composto das idéias mais fortemente compartilhadas, obteve um grau de congruência de 75%, ou seja, das categorias elencadas 75% estão em consonância com o divulgado pela Empresa através de seu Plano Estratégico (vide tabela 1).

Não foi diferente no que diz respeito aos comportamentos que orientam a postura profissional da força de trabalho da Companhia. Também nesse item o percentual de respostas obtidas foi elevado, atingindo a casa dos 94,6% como resultado da junção dos núcleos vital e relevante. Considerando apenas o núcleo vital, temos total congruência com o que é divulgado pela Petrobras em seu Plano Estratégico (vide tabela 3).

Vale ressaltar que nas duas respostas, o percentual de alinhamento para os núcleos vital e relevante, isoladamente, foram superiores a 51%.

Ao longo desse trabalho, procurou-se levantar diversos conceitos e enfoques sobre cultura organizacional. Mas para análise desse estudo de caso, optou-se por seguir a linha de pensamento da corrente funcionalista, que concebe cultura como algo que a organização tem e procura entendê-la para modificá-la, argumento este já fundamentado no capítulo 2. Ainda dentro desta corrente, seguiu-se a classificação dos níveis da cultura proposta por Schein (vide figura 2). E amparando-se ainda nos estudos de Martin e Frost (2001), seguiu-se a linha de

integração que pressupõe que a existência de uma cultura forte traria uma vantagem competitiva para a Companhia na disputa de mercado.

Cabe salientar que nesse trabalho não foram abordadas as diversidades culturais entre o grupo objeto da pesquisa, nem entre os países envolvidos. No nosso entender, este seria tema para outro estudo.

Os resultados desse trabalho, apesar das conclusões obtidas ficarem restritas ao grupo pesquisado, confirmaram a disponibilização das informações por parte da Empresa e sinalizaram que os canais utilizados estão cumprindo seu papel, ou seja, entendeu-se que há coerência entre o que a Organização diz e suas ações reais.

E que esta congruência está sendo percebida pela força de trabalho. Ainda que caibam melhorias em certos pontos frágeis trazidos à tona através dos mapas, como por exemplo, dos públicos de interesse declarados, os acionistas, os clientes, os governos, os parceiros e os fornecedores não foram destacados. O que sinaliza que devem ser objeto de um olhar mais atento por parte da Petrobras. Outro ponto de melhoria seria o desenvolvimento de ações voltadas à saúde, visto que a Empresa trabalha as áreas de Segurança, Meio Ambiente e Saúde juntas e apenas as duas primeiras foram mencionadas de forma direta nas respostas. E ainda, cabem melhorias especialmente em relação a liderança e transparência nas relações com público de interesse que mesmo constando do Plano Estratégico não foram mencionadas pelos respondentes.

Concluiu-se que apesar de existirem pontos fracos que a Companhia pode trabalhar melhor, os resultados indicam que a Petrobras, na Unidade estudada, obteve o alinhamento com a cultura divulgada pela Empresa. E que nesta área, os valores declarados pela Petrobras são aceitos e tidos como corretos por sua força de trabalho, o que influencia o comportamento dos seus membros e gera uma cultura forte e coesa.

Para finalizar, apesar de não ser objetivo desse trabalho apontar caminhos e soluções, deve-se sugerir que novas pesquisas sejam realizadas em outras Unidades da Empresa no Brasil e no exterior ou mesmo em outras gerências dentro da Unidade pesquisada nesse trabalho, no sentido de refinar os resultados obtidos e agregar novas perspectivas ao objeto de estudo. Enfim, ampliar os horizontes.

Espera-se com esse trabalho ter oferecido alguma contribuição à Companhia e que junto com outros tantos trabalhos nesta área, possa propor novas explicações para algum tipo de questão, possa esclarecer dúvidas ou mesmo nortear as próximas ações a serem desenvolvidas pela Petrobras.

REFERÊNCIAS

- ABREU, Alzira Alves de (Coord.) **Dicionário histórico-biográfico brasileiro pós-1930**, Ed. rev. e atual. – Rio de Janeiro: FGV, CPDOC, 2001, Vol. 4.
- ALCADIPANI, Rafael; CRUBELLATE, João Marcelo. Cultura organizacional: generalizações ilMprováveis e conceituações imprecisas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.43, n.2, p.64-77, abr/jun, 2003.
- ALEGRIA, descontração e orgulho de pertencer à área internacional. **Jornal Área Internacional PETROBRAS**, Rio de Janeiro, ano 2, nº 11, p. 8, jun, 2006.
- ARGENTINA. **Revista Petrobras Magazine**, Rio de Janeiro, p.16-19, 2006, (Edição especial de negócios Américas).
- BARDIN, Laurence. A Categorização. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Edições 70, Ltda, [197-?], p. 117-132.
- BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Mapas cognitivos e a pesquisa organizacioanl: explorando aspectos metodológicos. **Estudos de Psicologia**, 7, p.65-77, 2002, (especial).
- _____. Cognição nas organizações de trabalho. In: ZANELLI, José Carlos ; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. São Paulo: Artmed, 2004, p. 177- 206.
- BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; LOIOLA, Elizabeth; QUEIROZ, Napoleão; SILVA, Tatiana Dias. Conceito e perspectivas de estudo das organizações. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. São Paulo: Artmed , 2004, p. 63-90.
- BERTERO, Carlos Osmar. Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder. In: FLEURY, Maria Teresa Leme (Coord.) . **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2. ed., 1996. p. 29-44.

BRASIL. Lei 6404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as sociedades por ações. Disponível em:<<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/leis/L6404consol.htm>>. Acesso em: 27 de agosto de 2006.

BRESLER, Ricardo Rocha B. **Organizações e programas de integração** : um estudo Sobre a passagem. 1993. 168 f. Dissertação (Mestrado em Administração)– Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1993.

BURMESTER, Haino; HAMAMOTO, Reinaldo Sérgio. Liderança baseada em valores. **Revista de Administração em Saúde**, São Paulo , v.5, n.18, p.23- 28, jan/mar, 2003.

CABRAL, Valéria. Um ensaio sobre a comunicação interna pós-industrial em sua dicotomia: discurso e prática. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, ano 1, n. 1, p. 55-71, ago, 2004.

CAMPEÕES da integração. **Revista PETROBRAS**, Rio de Janeiro, n. 100, p.22-23, maio/jun/jul, 2004.

CARNEIRO, Eraldo. Fatores Críticos para a Gestão da Comunicação. In: NASSAR (Org.). **Comunicação empresarial: estratégia de organizações vencedoras**, v.. 2, São Paulo: ABERJE, 2006, p. 51-59.

COELHO, Rosângela Santos. A Influência da Comunicação (Global). In: NASSAR (Org.) et al. **Comunicação Empresarial: Estratégia de Organizações Vencedoras**, v.. 2, São Paulo: ABERJE, 2006, p. 133-143.

COBUILD, Collins. **Business Vocabulary in Practice**. Harper Collins Publishers, Glasgow, Great Britain, Second Edition, 2004.

COM A ENERGIA de sempre. **Revista VEJA**, Rio de Janeiro, ano 36, n..1827, out.2003, p.6 a 9. (Suplemento Publicitário Petrobras 50 anos).

COMUNICAÇÃO da Área Internacional tem novo modelo de governança. **Jornal Área Internacional PETROBRAS**, Rio de Janeiro, ano II, nº 16, p. 11, novembro 2006.

CURVELLO, João José A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. São Bernardo do Campo, UMESP, 1993.

DE AZUL e branco. **Revista PETROBRAS**, Rio de Janeiro, n. 90, p.24 -27, abr/jun 2003. (Ed. Especial).

DE MÃOS DADAS com o gigante. **Revista PETROBRAS**, Rio de Janeiro, n. 100, p.25, maio/jun/jul, 2004.

O DESAFIO DA internacionalização.**Revista PETROBRAS**, Rio de Janeiro, n.93, p.22, out., 2003.

O DESAFIO DO MERGULHO em águas profundas. **Revista PETROBRAS**, Rio de Janeiro, n.93, p.19, out., 2003.

ELA FAZ a diferença. **Revista PETROBRAS**, Rio de Janeiro, n. 112, p.14-15, abril, 2006.

EM SOLO FÉRTIL. **Revista Melhor Vida & Trabalho**, São Paulo, n 170, p.28-33, julho 2001.

ENTRE as mais responsáveis do planeta. **Jornal Área Internacional PETROBRAS**, Rio de Janeiro, ano 2, n. 14, p. 3, set., 2006.

FISCHER, Rosa Maria. O Círculo do poder – as práticas invisíveis de sujeição nas organizações complexas. In: FLEURY, Maria Teresa Leme (Coord.) **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2. ed., . p. 65-88, 1996.

FISCHER, Tânia; MAC ALLISTER, Mônica. Nota Técnica: Jogando com Cultura Organizacional. In: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001. v.2, p.252-259. (Reflexões e novas direções).

FLEURY, Maria Teresa Leme. O Desvendar a Cultura de uma Organização – uma Discussão Metodológica. In: FLEURY, Maria Teresa Leme (Coord.) et al. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2.ed., 1996. p. 15-27.

_____. Estórias, mitos, heróis – cultura organizacional e relações do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v.27, n.4, p. 7 – 18 , out/dez 1987.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991, 139p.

_____. Cultura Organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, v.31, n.3, p. 73 – 82 , jul/set 1991a.

_____. Cultura Organizacional : o doce controle no clube dos raros. In: MOTTA e CALDAS (Org) et al. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Editora Atlas, 1997, p. 293 – 304.

_____. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma**. Rio de Janeiro: FGV, 1999, 180 p.

GREGÓRIO, Renato Rodrigues. O impacto da cultura nas estratégias empresariais: um estudo de caso, **READ** : revista eletrônica de administração, Porto Alegre, : UFRGS, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2002

GUNARATHNA, Nishanti; RAMEEZDEEN, Raufdeen. **Disputes and Construction Industry Cultures**. AACE International Transactions, 2003, p. 1-8.

JAIME JÚNIOR, Pedro. Um texto, múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, out/ dez 2002, v.42, n.4, p.72-83.

JORGE, Miguel. A Comunicação e Política de Negócios das Empresas. In: NASSAR (Org.) **Comunicação empresarial: estratégia de organizações vencedoras**, São Paulo: ABERJE, 2006, v. 2, p. 101-111.

MACIEL, Jairo Agostinho Cruz; BRANCO, Marcelo Castelo. Um diagnóstico da Comunicação Interna no Desdobramento do Planejamento Estratégico em Metas Individuais: Um Estudo de Caso na Gerência de Operações de Miranga – UN/BA. In: ANDRADE, José Célio Silveira (Org.). **Trabalhos de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão Empresarial – Turma Petrobras**. Salvador: UFBA, Escola de Administração, Núcleo de Pós-Graduação em Administração, 2005, p. 233 - 245.

MARCHESI, Amauri. Comunicação Interna: Fator humano como diferencial competitivo. In: NASSAR, Paulo (Coord.). **Comunicação interna – a força das empresas**. São Paulo: ABERJE, 2005, v. 2., p. 45- 52.

MARCHIORI, Marlene. Cultura e Comunicação interna. In: NASSAR, Paulo (Coord.). **Comunicação Interna – a força das empresas**. São Paulo: ABERJE, 2005, v. 2., p.109-116.

MARTIN, Joanne e FROST, Peter. Jogos de Guerra da Cultura Organizacional: A Luta pelo Domínio Intelectual. Tradução Carmem Penido. In: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001. v.2, Reflexões e novas direções, p.219-251. Título original: *The organizational Cultura War Games: A struggle for Intellectual Dominance*.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da antropologia à administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, Abr/Jun 2002, v.42, n.2, p.88-94.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria das Organizações : evolução e crítica**, São Paulo: Pioneira Thomson Learning 2001, p. 1-51.

_____. Prefácio In: FREITAS, Maria Ester. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991, p.11-15.

MOTTA, Paulo Roberto. Focalizando a Mudança: a teoria e a prática de inovar, In: **Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998, p.69 - 125.

NASSAR, Paulo. Arma de Gestão. In: **Tudo é comunicação**. São Paulo: Lazuli [20-?], p-25-27.

NEVES, Anna Flávia Saraiva Martins et al. **Discurso e prática da ética nos negócios**: um estudo sobre os valores organizacionais em empresas comprometidas com a responsabilidade social. E&G Economia e Gestão, Belo Horizonte, v. 5, n. 9, p. 139-162, abr. 2005.

A OFENSIVA Iraniana. **Revista PETROBRAS**, Rio de Janeiro, ano 10, n. 101, p.20-23, agosto, 2004.

OLIVEIRA, Áurea de Fátima e TAMAYO, Álvaro. Inventário de Perfis de Valores Organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, Abr/Jun., 2004, v.39, n.2, p.129-140.

PAGANO, Robin Alves. Identidade Organizacional: a base da cultura corporativa. **Net**. Porto Alegre, abril, 2002. Intelligentia Assessoria Empresarial. Disponível em: http://www.intelligentia.com.br/novidades/artigos/ensaio_rap0204-1.pdf. Acesso em 16 maio de 2006.

PARKER, Martin. **Organizational Culture and Identity - Unit and Division at Work**. London, Thousand Oaks, New Delhi, SAGE Publications, 2000.

PASSOS LARGOS para o futuro. **Revista BRASIL ENERGIA**, Rio de Janeiro, n.275, out., 2003, p.120. (Ed. Especial Petrobras 50 anos).

PAULA, Maria Aparecida de. Sintonia fina para construir sentido. In: NASSAR, Paulo (Org.). **Comunicação interna – a força das empresas**. São Paulo: ABERJE, 2003, v.1, p. 33- 40.

PÉPIN, Normand. Cultura de Empresa: nascimento, alcance e limites de um conceito. In: Mosaico - **Revista de Ciências Sociais**, v.1, n.1, Vitória. UFES-CEE, 1998, p.267-293.

PEREIRA, Almerinda Maria de Araújo; PERSSON, Mariruth de Mello. Cultura Petrobras: a percepção dos novos engenheiros de petróleo participantes do Programa Trainees. In: ANDRADE, José Célio Silveira (Org.). **Trabalhos de conclusão do Curso de Especialização em Gestão Empresarial – turma Petrobras**. Salvador: UFBA, Escola de Administração, Núcleo de Pós-Graduação em Administração, 2005, p.297 - 316.

PETROBRAS around the world. **Revista PETROBRAS Magazine**, Rio de Janeiro, n. 48, p.55, 2006a.

_____. **Atuação internacional**. Disponível em: <[http:// www.petrobras.com.br](http://www.petrobras.com.br)>
Acesso em: 05 de dezembro 2006b.

_____. **Atuação internacional**. Disponível em: <[http:// www.petrobras.com.br](http://www.petrobras.com.br)>
Acesso em 02 de maio de 2007.

_____. **Balanco Social**. Rio de Janeiro, 2003a.

_____. **Balanco Social**. Rio de Janeiro, 2005a.

_____. **Caderno Comunicação Institucional**: A construção de uma marca de valor.
Rio de Janeiro, ano 6, nº 7, dez. 2006c, p.2-47

_____. **Linha do Tempo**. Disponível em: <<http://www.ani.petrobras.com.br/html.ano.htm>>. Acesso em 12 março, 2005b.

_____. **Plano Estratégico**. Argentina, [200 ?].

_____. **Plano Estratégico 2003-2007**. Rio de Janeiro, maio, [2003b].

_____. **Plano Estratégico 2015**. Rio de Janeiro, maio [2004].

_____. **Plano de Negócios 2007- 2011**. Rio de Janeiro, julho 2006d.

_____. **O Petróleo e a Petrobras**. Rio de Janeiro, maio de 1984, p.42.

PETROBRAS. **Organograma.** Disponível em: <http://www2.petrobras.com.br/AtuacaoInternacional/portugues/ani/AniOrgano.asp> Acesso em 12 março 2005c.

PLANO DE NEGÓCIOS 2007-2011. **Jornal Área Internacional PETROBRAS**, Rio de Janeiro, ano 2, n. 12, p. 3, julho 2006.

POR QUE COMUNICAR? **Jornal Área Internacional PETROBRAS**, Rio de Janeiro, ano I, n. 7, p. 2, janeiro 2006.

PRATA DA CASA 2004: nossos talentos no Brasil e no exterior. **Revista PETROBRAS**, Rio de Janeiro, n. 103, p.22-23, jan/fev, 2005.

PRODUÇÃO média bate recorde em abril. **Revista PETROBRAS**, Rio de Janeiro, n.105, p.7, maio/junho, 2005.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** São Paulo: Summus, 1986.

RESPONSABILIDADE SOCIAL em vários idiomas. **Jornal Área Internacional PETROBRAS**, Rio de Janeiro, ano 2I, n. 16, p. 10, nov, 2006.

RIBEIRO, Tânia Soledade da Silva. **O conceito de responsabilidade social sob a ótica dos dirigentes da Agência de Fomento do Estado da Bahia – Desembahia.** 2003. 113 f. Dissertação (Mestrado em Administração)- Universidade Federal da Bahia Escola de Administração Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Salvador, 2003.

RICHERS, Raimar. Objetivos como Razão de Ser da Empresa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, jan/fev 1994, v.34, n.1 , p.50-62.

SAIBA o que acontece nas unidades da companhia no exterior. **Revista PETROBRAS**, Rio de Janeiro, ano 11, n. 103 , p.34, jan./fev., 2005a.

SAIBA o que acontece nas unidades da companhia no exterior. **Revista PETROBRAS**, Rio de Janeiro, ano 11, n. 105 , p.34, maio/jun. 2005b.

SAIBA o que acontece nas unidades da companhia no exterior. **Revista PETROBRAS**, Rio de Janeiro, ano 11, n. 106 , p.34, jul. 2005c.

SAIBA o que acontece nas unidades da companhia no exterior. **Revista PETROBRAS**, Rio de Janeiro, ano 11, n. 113, p.34, março/abril/maio 2005d.

SAIBA o que acontece nas unidades da companhia no exterior. **Revista PETROBRAS**, Rio de Janeiro, ano 12, n. 114 , p.34, jun., 2006.

SANTOS FILHO, Humberto dos. Cultura organizacional e restrições na comunicação empresa-empregado. In: CARDOSO, Cláudio et al. **Comunicação organizacional hoje**. Lauro de Freitas: Unibahia, 2002.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.

_____. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SILVA, Narbal; ZANELLI, José Carlos. Cultura Organizacional. In: ZANELLI, José Carlos ; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. São Paulo: Artmed, 2004, p. 407- 442.

STRATTON, Peter ; HAYES, Nick. Dicionário de Psicologia, São Paulo, Pioneira Thompson Learning, tradução de Esméria Róvai, 2003.

TAMAYO, Álvaro; MENDES, Ana Magnólia; PAZ, Maria das Graças Torres da. **Inventários de valores organizacionais**. Estudos de Psicologia, Natal, v.5, n.2, p.289-315, jul/dez, 2000.

TAMAYO, Álvaro; MENDES, Ana Magnólia. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. **Psico-USF**, v.6, n.1, p. 39-46, jan /jun. 2001.

TAMAYO, Álvaro; OLIVEIRA, Áurea de Fátima. Inventário de perfis de valores organizacionais. **Revista de Administração**, São Paulo, v.39, n.2 , p.129-140, abr/maio/jun 2004.

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. **Cultura Organizacional: uma abordagem antropológica da mudança**. Rio de Janeiro, Qualitymark Editora, 1991, 88p.

WAHRLICH, Beatriz M. de Sousa. **Uma Análise das Teorias de Organização**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1986,. Pt. 1, p.3-70, (Cadernos de Administração Pública, nº 42).

APÊNDICE A

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - NPGA

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO - MPA

QUESTIONÁRIO

Esta pesquisa está sendo realizada visando conhecer a percepção que a força de trabalho da UN da Argentina, tem sobre a cultura Petrobras. Trata-se de um trabalho de conclusão do curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal da Bahia.

Serão realizados questionários individuais, contando com a participação de toda a equipe da Comunicação Empresarial. Os resultados e as conclusões obtidas serão estabelecidas a partir dos dados gerais coletados, que serão analisados em conjunto, sem qualquer identificação dos participantes.

Na certeza de que sua participação em muito contribuirá para o enriquecimento do nosso estudo, agradecemos antecipadamente sua disponibilidade.

1. Quando você pensa nos VALORES da PETROBRAS, que idéias lhe vêm à mente?

Registre-as em cada linha na ordem em que elas aparecem.

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____
- 6 _____
- 7 _____
- 8 _____
- 9 _____
- 10 _____

2. Quando você pensa em um EMPREGADO DA PETROBRAS, que características importantes definem a sua postura profissional. Registre, em cada linha, as idéias que lhe vêm à mente.

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

6 _____

7 _____

8 _____

9 _____

10 _____

Obrigada

APÊNDICE B

UNIVERSIDAD FEDERAL DE BAHÍA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
NÚCLEO DE POSGRADO EN ADMINISTRACIÓN - NPGA
MAESTRÍA PROFESIONAL EN ADMINISTRACIÓN - MPA

CUESTIONARIO

Esta investigación pretende conocer la percepción que la fuerza de trabajo de la Unidad de Argentina tiene sobre la cultura de la Petrobras. Se trata de un trabajo de investigación para la conclusión del curso de Maestría Profesional en Administración de la Universidad Federal de Bahía.

Serán realizados y aplicados cuestionarios individuales, contando con la participación de todo el equipo de Comunicación Empresarial. Los resultados y las conclusiones obtenidas serán establecidas a partir de los datos generales recogidos, los cuales serán analizados en conjunto, sin ninguna identificación de los participantes.

Estamos seguros de que su participación será esencial para el éxito de nuestro estudio, por lo que agradecemos de antemano su colaboración.

1. Cuando usted piensa en los VALORES de la PETROBRAS, ¿qué ideas le vienen a la mente? Regítre las en cada línea, en el orden en el que se le ocurran.

1 _____
2 _____
3 _____
4 _____
5 _____
6 _____
7 _____
8 _____
9 _____
10 _____

2 Cuando usted piensa en un EMPLEADO DE LA PETROBRAS, ¿qué características importantes definen su postura profesional? Registre, en cada línea, las ideas que le vienen a la mente.

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

6 _____

7 _____

8 _____

9 _____

10 _____

Gracias.